



**BUSCANDO UNA CONVIVENCIA ARMÓNICA**

**CECOSSESOLA**  
ESCUELA COOPERATIVA  
"ROSARIO ARJONA"

**CECOSESOLA**

Reflexiones  
en la búsqueda  
de nuestra transformación

---



## **BUSCANDO UNA CONVIVENCIA ARMÓNICA**

CECOSESOLA

### **Coordinación General, Textos, Diagramación y Diseño:**

Escuela Cooperativa "Rosario Arjona"

CECOSESOLA

Teléfono: 58251 - 2372909

E-mail: cecosola@cantv.net

I.S.B.N. 980-6602-00-5

Depósito Legal If0512003110943

Impreso en Barquisimeto - Venezuela, Julio 2003

Los valores actuales de todos los montos en bolívares que aparecen en este trabajo están calculados al 31/12/2001. La conversión se efectuó utilizando el Índice General de Precios al Consumidor del Área Metropolitana de Caracas, publicado por el Banco Central de Venezuela. En ese momento la tasa de cambio era de 757Bs. por dólar.

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



El siguiente trabajo presenta una síntesis de las reflexiones colectivas que han emergido de un proceso cooperativo desarrollado durante los últimos 28 años en el occidente de Venezuela y que se irradia inicialmente desde la Central Cooperativa del Estado Lara, Cecosesola. Se trata de una síntesis cambiante porque este es un proceso abierto, en permanente evolución.

En este trabajo intentaremos sintetizar lo encontrado hasta la fecha y asomar algunos caminos que estas reflexiones pudiesen abrir en la búsqueda de alternativas ante la actual situación mundial.

Creemos que estamos ante el umbral de un campo vasto y desconocido que apenas atinamos a vislumbrar.

El texto presenta tres momentos:

BUSCANDO CAMINOS plantea la visión que hemos venido construyendo en el trabajo cooperativo acerca de la situación mundial. El papel que creemos juega la cultura dominante en esa situación y la necesaria búsqueda de alternativas en nuestra propia transformación personal y organizativa.

PESCANDO JUNTOS gravita en la descripción de la experiencia de la cual se han nutrido nuestras reflexiones. Allí “echamos el cuento” de los principales acontecimientos vividos durante los últimos 28 años por este movimiento cooperativista. Nuestra progresiva transformación de empresa económica a organización en movimiento. Un proceso no planificado, de prueba y error, donde la intuición ha jugado un papel

fundamental. Un proceso lleno de permanentes descubrimientos.

En el transcurso de esta parte anecdótica se evidencian las reflexiones que emergen de una dinámica muy vinculada a la cotidianidad, lidiando con esas manifestaciones concretas que provienen de nuestra cultura, incluyendo la lucha por y en el poder.

En ¿HACIA ADÓNDE VAMOS? intentamos sistematizar la esencia del proceso que hemos venido descubriendo y asomar algunas alternativas que intuimos que pueden ser un aporte ante la coyuntura mundial.

Evidentemente nos falta mucho por descubrir. En los actuales momentos sentimos la urgente necesidad de establecer con mucha más precisión una pedagogía que nos facilite profundizar y proyectar la experiencia. Éste quizás será el tema de nuestro próximo libro, que ya comenzamos a “escribir” entre todos -al igual que éste- en esas reflexiones que brotan permanentemente y cada vez con mayor contundencia en el quehacer diario.



## **BUSCANDO CAMINOS**

Partimos de la creencia de que lo que vemos y damos como cierto, en gran parte, depende del contexto que nutre nuestro razonamiento, de nuestras creencias básicas, las cuales se alimentan a su vez -en lo profundo- de nuestra historia personal y del medio cultural donde hemos sido formados. Esto nos lleva a pensar que a los seres humanos se nos hace cuesta arriba discernir verdades objetivas. Para nosotros, se trata de un permanente esfuerzo por ampliar nuestro conocimiento sin pretender apropiarnos de verdades absolutas.

Cuando hablamos de cultura nos referimos a las creencias, costumbres, actitudes y maneras de pensar y relacionarnos entre nosotros mismos y con todos los elementos que comprenden nuestro planeta y nuestro universo. Estas características culturales se van pasando de generación en generación y producen rasgos específicos en los diferentes grupos humanos.

Podríamos decir que existen tantas formas organizativas posibles como culturas y cada una de estas formas organizativas será más o menos efectiva según los criterios de cada una de esas maneras de observar el mundo. Pareciera entonces que para poder profundizar el tema sobre alternativas de organización, debemos abordar el tema cultural. Allí trataremos de ubicar las premisas de una determinada manera de ver el mundo que generan formas organizativas con características muy específicas, coherentes con el marco de las creencias de esa cultura.

Si bien es evidente que hay tantas variantes culturales como grupos humanos, existe una corriente

cultural que en estos momentos predomina, internalizada con diferentes grados de intensidad en la mayor parte del mundo pero que tiene su expresión más acabada -por lo menos en cuanto a su capacidad de generar acumulación de riquezas y poder- en los países del norte de Europa y los EE UU. Nos referimos a la llamada cultura occidental o mejor nombrada cultura patriarcal occidental. Como estamos inmersos en ella, querámoslo o no, en estas notas que presentamos la llamaremos simplemente *nuestra cultura*.

Cuando estudiamos organización o gerencia de empresas, la mayoría de los conceptos allí esbozados tienen como punto de partida los presupuestos de esta cultura patriarcal. Esto es muy importante tenerlo en cuenta porque mientras estemos amarrados a las creencias básicas de esa cultura patriarcal occidental como verdades absolutas tenderemos a concebir organizaciones jerárquicas con ciertas características muy específicas.

### **NUESTRA CULTURA: LA CULTURA PATRIARCAL OCCIDENTAL**

El inicio de esta cultura patriarcal se ubica hace aproximadamente unos cinco mil años. Esto es un hecho relativamente reciente si tenemos en cuenta que el inicio de la historia de la humanidad se remonta hasta hace, por lo menos, unos tres millones quinientos mil años (1). Si convirtiéramos todo el tiempo que ha estado presente la humanidad en nuestro planeta, en un año, la cultura patriarcal apenas estaría vigente durante las últimas doce horas de ese año.

Sin embargo, a pesar de ser históricamente un hecho relativamente reciente, su influencia es, sin duda, determinante y ha penetrado la mayoría de los rincones del mundo actual.

Creemos que una cultura en particular se

manifiesta en la interrelación entre lo que podríamos llamar tres ámbitos:

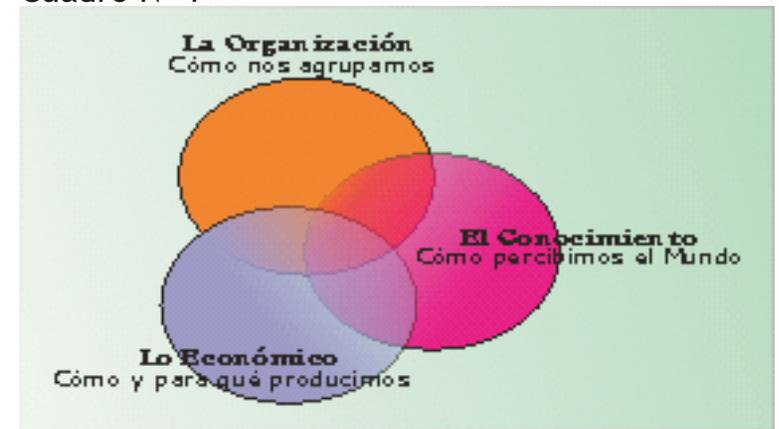
- ✎ El cómo nos agrupamos: el hecho organizativo
- ✎ El cómo y para qué producimos: el hecho económico y
- ✎ El cómo concebimos la existencia: el conocimiento.

La coherencia que pudiese existir en esta interrelación es un aspecto importante para definir la fortaleza intrínseca de una cultura e influye en sus posibilidades de perpetuarse en el tiempo.

Seguidamente intentaremos comprender cómo se manifiesta esta interrelación en nuestra cultura.

Este análisis nos ayudará a captar cómo las formas organizativas que consideramos válidas en el mundo actual tienen su punto de partida y justificación en las creencias, actitudes y formas de relacionarnos propias de esa cultura patriarcal.

Cuadro N° 1



Ámbitos donde se manifiesta la cultura

### **LO PATRIARCAL EN LA ORGANIZACIÓN**

Existen muchas maneras de agruparnos, desde organizaciones abiertas y flexibles donde las responsabilidades se comparten, hasta aquellas

(1) Humberto Maturana R. "El sentido de lo humano". Editorial Hachette. Cuarta Edición. Santiago de Chile, octubre 1992.

verticales, autoritarias y rígidas.

Pero para que una determinada cultura considere que existe organización deben darse obligatoriamente ciertos rasgos básicos que tienden a replicarse en todas sus instituciones. En *nuestra cultura*, estos rasgos comunes se evidencian en la familia, la escuela, las agrupaciones religiosas, las entidades deportivas y sociales, las cooperativas, las empresas económicas, las fuerzas armadas y los entes públicos. En todas, la esencia de la organización tiende a ser la misma.

Al partir de una relación patriarcal, se deduce que la organización se concibe, necesariamente, como vertical y de esencia autoritaria, donde la responsabilidad tiende a ser acaparada por aquéllos que se ubican en la parte superior de la pirámide.

Dentro de esta concepción cultural, el liderazgo es visto como algo personalizado, individualizado, concentrándose en una o pocas personas, según el caso. Las relaciones de liderazgo tienden a congelarse y perpetuarse en el tiempo, limitándose así, las posibilidades de un desarrollo pleno de la mayoría de las personas.

Las diferencias entre una organización y otra se manifiestan más bien en la intensidad con que aparecen los mismos rasgos fundamentales: algunas organizaciones son más o menos autoritarias, más o menos verticales, más o menos rígidas.

#### LO PATRIARCAL EN LO ECONÓMICO

Al igual que en el aspecto organizativo, cada cultura aborda en forma diferente el hecho económico. Por ejemplo, existen grupos humanos que producen en función de su subsistencia compartiendo solidariamente el fruto de su esfuerzo. En otras culturas, el énfasis está más bien en producir en función de la acumulación y el enriquecimiento personal.

En lo económico, *nuestra cultura* promueve rasgos totalmente coherentes y complementarios con los elementos organizativos que mencionamos anteriormente.

Lejos de verse el mundo como lleno de abundantes riquezas naturales para compartir, se presupone la escasez de recursos, y se genera un proceso en esencia individualizante, donde predomina la propiedad privada y donde el que acumula más riquezas, vale más. En este sentido, en algunas religiones occidentales se llega a afirmar que el solo hecho de que alguien haya acumulado más riquezas es un reflejo de cercanía a Dios y de ser su preferido.

#### LO PATRIARCAL EN EL CONOCIMIENTO

En algunas culturas, el mundo se percibe como una totalidad llena de ricas relaciones cuyo contenido se pierde al dividirlo en objetos y sujetos, al tratar de diseccionarlo y tratar de estudiar las partes independientemente de sus relaciones. Pensemos en la acupuntura. Es un ejemplo proveniente de la cultura oriental que ve al ser humano como un todo integrado y no como un conjunto de órganos a ser tratados independientemente.

En *nuestra cultura* patriarcal abordamos el conocimiento desde lo particular, separando las partes de su relación dentro de una totalidad. Resaltamos el valor de la razón, minimizando el mundo emocional. Creemos ciegamente en la capacidad del ser humano para precisar una verdad objetiva no afectada por su historia personal.

Entramos así en el mundo de los especialistas, de las parcelas del conocimiento, de las categorías y los enfrentamientos. Lo material versus lo espiritual; el alma y el cuerpo; la vida y la muerte; lo malo y lo bueno; lo blanco contrapuesto a lo negro.

## UNA CULTURA INTRÍNSECAMENTE COHERENTE

Lo organizativo, lo económico y el cómo abordamos el conocimiento desde la cultura patriarcal occidental representan tres ámbitos complementarios, profundamente acoplados entre sí, de una gran coherencia estructural que le brinda a *nuestra cultura* una “envidiable” fortaleza y por ende, amplias posibilidades de perpetuarse en el tiempo.

Esta coherencia se basa en la presencia de una lógica jerárquica, acumulativa y particularizante tanto en lo organizativo como en lo económico, y en la esfera del conocimiento. La jerarquía, la acumulación y el particularismo son tres pilares de una sola estructura lógica que apuntalan la lucha por el poder y el consecuente control social. Veamos algunos indicios de cómo se va consolidando este sistema lógico dentro de nuestro ser a través de la culturización.

### LA JERARQUIZACIÓN

En la cultura patriarcal, la lógica jerárquica no se manifiesta sólo en sus formas organizativas de corte vertical donde la disciplina es impuesta desde arriba, y la «responsabilidad» tiende a ser acaparada por unos pocos.

Esta jerarquización también se manifiesta en el ámbito económico y se consolida a través de la propiedad privada, la libre competencia y la acumulación de riquezas, llegando a desigualdades abismales en el mundo actual. Como ejemplo, se estima que los más altos ejecutivos de las compañías transnacionales reciben por un minuto de trabajo (incluyendo el tiempo para ir al baño) mucho más dinero de lo que nos ganamos la mayoría de los venezolanos en un lapso de diez años de ardua labor.

En la esfera del conocimiento, la lógica

estructural jerárquica se refuerza a través de las diferencias individuales y grupales en la acumulación de conocimientos (los ignorantes y los “cultos”) y también a través de la forma como valoramos nuestro entorno. Por ejemplo, es generalmente aceptado en *nuestra cultura* que los seres humanos estamos en el nivel superior de una escala valorativa donde en el siguiente nivel inferior se ubican los animales, después las plantas y por último todo lo considerado inerte. Esta ha sido una creencia básica para justificar la dominación de la naturaleza por parte del hombre y por ende, su progresiva destrucción.

De aquí estamos a un paso de otra creencia muy extendida en *nuestra cultura*, según la cual los humanos se pueden “clasificar” en superiores o inferiores de acuerdo a su origen, el color de su piel o sus creencias religiosas, dando pie a las guerras más cruentas de la historia de la humanidad.

### EL PARTICULARISMO

Este afán de particularizar, tan arraigado en la esfera del conocimiento de nuestra cultura está presente y reforzado en nuestras estructuras organizativas, las cuales nos separan entre los de arriba y los de abajo, líderes y masas, dirigentes y dirigidos. Categorías éstas que tienden a ser rígidas y permanentes.

De hecho, en nuestras organizaciones se tiende a particularizar también la responsabilidad, circunscribiéndola generalmente a pequeños objetivos o intereses. Pocas veces nos referimos a una responsabilidad holística<sup>(2)</sup> o global ante nuestro universo. Dentro de esta visión se puede ser responsable en lo particular, como distribuidor de drogas, o como productor de agroquímicos que están destruyendo nuestro planeta o como comandante de un ejército invasor.

La tendencia a separar y particularizar se manifiesta también con fuerza en la esfera económica. La propiedad privada marca territorios, marca la separación entre lo tuyo y lo mío, construyendo fronteras que refuerzan el proceso de individualización, y, por ende, dificultando las posibilidades de integración y cooperación humana así como también la convivencia armónica con todo lo que nos rodea.

## LA ACUMULACIÓN

La acumulación no es un hecho económico que se manifiesta sólo en la acumulación de riquezas sino que -igual a la jerarquía y a la particularización- es parte de una lógica estructural de *nuestra cultura* en los tres ámbitos, incluyendo también el conocimiento y la organización.

Así como jerarquizamos y particularizamos el conocimiento, también lo acumulamos. Las personas tienden a valorarse más según los estudios realizados, los cursos recibidos, los trabajos efectuados y las publicaciones que ha logrado acumular a lo largo de su vida. Así como los libros de contabilidad dan constancia del proceso acumulativo de riquezas de una empresa, nuestro currículum vitae pretende dar fe de cuán efectiva ha sido nuestra acumulación de conocimientos.

A través de la acumulación individualista del conocimiento se acumula prestigio, información, se amplía la capacidad de manipulación y por lo tanto, se abren espacios de poder. A través de la acumulación de riquezas, bienes y, sobre todo, armamentos, también se construye poder. Todo esto es terriblemente coherente con una cultura que se basa en la organización jerárquica de la sociedad donde el máximo poder reside en los que están en la cúspide de la pirámide social.

Los tres ámbitos en los cuales analizamos *nuestra cultura*: el organizativo, el económico y el

cognitivo<sup>(3)</sup> -en cuanto se jerarquiza, se acumula y se particulariza- apuntan hacia una de las características más resaltantes y al mismo tiempo más destructivas de nuestra cultura patriarcal: la búsqueda y la lucha por el poder.

## EL PODER

En *nuestra cultura* patriarcal, el poder representa el medio por excelencia para el logro de los fines. Todo pareciera que se conquista luchando. Se lucha por la acumulación de riquezas, se lucha por la patria, se lucha por la «verdad» de cada cual, se lucha por la transformación social, se lucha contra la pobreza, se lucha contra la injusticia, se lucha por la igualdad de la mujer, se lucha por dominar a la naturaleza y se lucha por salvarla.

Pareciera que sin poder no hay nada y por ende la lucha por él se convierte fácilmente en un fin en sí mismo.

Se busca el poder escalando en las jerarquías sociales, acumulando prestigio, riquezas y conocimientos, en fin, poniéndole la mano a cualquier herramienta, incluyendo la corrupción, que nos acerque a él. Las expresiones: «A mí que no me den, sino que me pongan donde hay», «el que a buen árbol se arrima, buena sombra lo cobija», pudieran sintetizar esto que decimos.

El poder se ha venido convirtiendo en la varita mágica que supuestamente nos abre todas las puertas, incluyendo la de la felicidad. Dentro de la lógica patriarcal esta pareciera ser una verdad «irrefutable».

De hecho, la teoría evolutiva darwiniana, en estos momentos muy cuestionada, se utiliza como justificación teórica de las bondades de la lucha por el poder. Después de todo, cuál otro camino nos queda si todo el proceso evolutivo se nos presenta como el

triunfo del fuerte sobre el más débil. Dentro de esta lógica, al considerar algunos a la cultura patriarcal (especialmente su versión anglo-sajona) como la versión «superior» y más acabada de la civilización, estamos a un paso de justificar su imposición, incluso por la fuerza, sobre las otras culturas existentes en el planeta. Este objetivo se encuentra implícito en el proceso de globalización actual, el cual se nos vende como el camino hacia la meca de la modernidad y a través del cual se van imponiendo las reglas del juego de una cultura determinada, por medio de las armas, el dinero o la tecnología.

Estamos como atrapados dentro de una lógica feroz donde no pareciera haber otra salida que anotarse como uno más en la lucha por el poder.

Por ejemplo, cuando nos angustiamos ante la destrucción suicida de la naturaleza o ante las desigualdades sociales atroces que existen en nuestro planeta, el camino que se nos abre y que se estimula es el de luchar dentro de la misma lógica de la cultura patriarcal. Los más progresistas hablan hoy en día de que los pobres «para salir de abajo» (o sea, subir en la escala social) debemos embebernos de poder (en inglés “empowerment”) para así luchar contra la injusticia, organizándonos en grupos de presión, obteniendo pequeñas cuotas de poder.

Sin embargo, con todo respeto a los que abogan por esta vía y reconociendo sus méritos loables y los muchos logros concretos alcanzados, creemos que este camino a la larga nos lleva a fortalecer la lógica del poder que mueve a nuestra cultura, que no es más que la lógica de la jerarquía, la acumulación y la particularización. Por esta vía, se tiende a fortalecer la misma estructura lógica que es la causa del problema, contribuyendo a fomentar aun más la agresividad y la violencia. Más bien cabe preguntarse, si después de

tantos siglos buscando infructuosamente la convivencia y la justicia social a través del poder, el problema no residirá precisamente en el medio utilizado y, por ende, en la visión cultural del mundo que ha justificado este camino.

No es de extrañar que la cultura patriarcal justifique la agresividad y la violencia como comportamientos intrínsecos de la naturaleza humana y no como actitudes desencadenadas por la propia cultura. Contrariamente, la armonía y la convivencia, son tratados como la excepción, una especie de “taima” dentro de las luchas intestinales implícitas en la concepción darwiniana del proceso evolutivo.

## EL CONTROL

La búsqueda del poder, como medio para lograr cualquier fin en nuestra sociedad, nos mantiene en una situación de inseguridad y desconfianza, lo cual nos lleva fácilmente a una preocupación obsesiva por intentar controlar todo lo que nos rodea. No es de extrañar que la medicina holística afirme que la mayoría de nuestras enfermedades “modernas” tienen su origen en este afán de control que propicia nuestra cultura.

Vivimos dentro de un círculo vicioso: a través del poder ampliamos nuestro control pero al mismo tiempo tenemos la necesidad imperiosa de ampliar nuestra capacidad de control para poder mantener o acrecentar nuestro poder.

En nuestras organizaciones ejercemos el control de muchas formas, por ejemplo: imponiendo una disciplina, restringiendo y dosificando la información y los conocimientos, ejerciendo dominio sobre el dinero y los bienes, especializando, departamentalizando, y en fin, estableciendo infinidad de controles administrativos que tienen su punto de partida en la desconfianza.

## EN RESUMEN

*Nuestra cultura* nos enfila hacia la búsqueda y la lucha por el poder, lo cual nos lleva a obsesionarnos con el control como mecanismo para acceder a y consolidar dicho poder.

La lucha por el poder está implícita tanto en nuestra organización patriarcal como en nuestro mundo económico y en la esfera del conocimiento, manifestándose en cada uno de estos ámbitos a través de la jerarquía, la acumulación y la particularización. Estas tres características profundamente interrelacionadas, apuntalan la lógica del poder, blindando *nuestra cultura* con una estructura lógica profundamente coherente en sí misma, la cual se encuentra tan internalizada en nuestro ser que cualquier alternativa que se busque termina fácilmente reproduciendo lo que se intenta transformar.

Cuadro N° 2



Elementos de nuestra cultura que apuntalan la lucha por el poder

## EL MISMO MUSIÚ CON DIFERENTE CACHIMBO

Cuando históricamente se han invertido grandes esfuerzos por generar cambios sociales intentando modificar sólo algunos de estos rasgos culturales sin cambiar los otros, el resultado ha sido frustrante. Fácilmente terminamos en cambios cosméticos que no llegan a una transformación estructural de fondo y por lo tanto, la cultura mantiene (y en algunos casos termina reforzando y justificando) su cauce jerárquico, individualizante y particularista.

Los esfuerzos por imponer un sistema de propiedad socialista manteniendo una noción particularista, reforzando el autoritarismo y acumulando un formidable poderío, son sólo unos ejemplos de intentos de cambios sociales que no llegan a transformar los cimientos estructurales de la cultura patriarcal y más bien terminan siendo variantes “menos eficientes” de la misma cultura<sup>(4)</sup>.

Aún más superficiales y destinados al fracaso son todos aquellos intentos de “cambios revolucionarios” que ni siquiera se plantean cambiar ninguno de los ámbitos de nuestra cultura, limitándose muchas veces a modificar -desde el poder- el nombre de las instituciones y sustituyendo las personas que las integran.

## ALGUNAS CREENCIAS

*Nuestra cultura*, como cualquier otra, parte de unas creencias que se afirman y confirman en sí mismas en el quehacer diario a través de las actitudes y relaciones que brotan naturalmente de ella misma. Estamos ante el caso de profecías autocumplidas, que ya tienen implícitas su realización, partiendo de los mecanismos que ellas mismas desencadenan.

Aquí detallamos algunas de estas creencias:

✍ La razón priva por encima de las emociones y a

veces se opone.

- ✎ Los seres humanos podemos apropiarnos de verdades objetivas o absolutas.
- ✎ La totalidad se compone de la suma de las partes.
- ✎ En la competencia y la ley del más fuerte está la esencia del proceso evolutivo.
- ✎ El ser humano por naturaleza es intrínsecamente violento y agresivo.
- ✎ Los seres humanos somos individualistas por naturaleza.
- ✎ El ser humano es altamente motivable por la acumulación de riquezas
- ✎ Sin jerarquía no puede existir organización, el resultado sería caótico.
- ✎ Para lograr cualquier meta es necesario la presencia de un líder.
- ✎ Compartir responsabilidades implica diluirlas y por lo tanto, es un mecanismo destinado al fracaso.
- ✎ Confiar es de pendejos.

Estas creencias se van internalizando profundamente, manifestándose como parte esencial de nuestro ser y no como lo que son: una lección bien aprendida a través del proceso de socialización. Llegamos a convertirlas en verdades incuestionables.

### QUÉ TIPO DE ORGANIZACIÓN GENERAN

Estas creencias sustentan organizaciones con ciertas características:

- ✎ Son organizaciones de tendencia mecanicista. Esperamos que nuestras organizaciones funcionen como máquinas a las cuales se les introducen determinados insumos y de las cuales se esperan siempre resultados concretos y cuantificables.
- ✎ Todo tiende a planificarse a la espera de que la

organización responda como cualquier máquina ante los objetivos y metas trazados.

- ✎ La especialización es valorizada al extremo.
- ✎ Se trata de organizaciones de tendencias jerárquicas donde la responsabilidad entendida en su versión particularizante y limitada, es asumida por la parte superior de la pirámide.
- ✎ La disciplina es impuesta.
- ✎ El liderazgo es individual y tiende a concentrarse en un grupo reducido de personas.
- ✎ La desconfianza se convierte en la justificación de una proliferación de controles y divisiones en el trabajo que a su vez justifican la existencia de una burocracia que se considera necesaria y fundamental para el funcionamiento de cualquier organización. Los mecanismos de control se van convirtiendo en parte tan esencial de nuestras organizaciones que muchas veces confundimos organización con existencia de controles.
- ✎ Se crea una tensión permanente entre la tendencia a acaparar y a acumular la información y los conocimientos y la necesidad de compartirlos.
- ✎ Ante la dificultad de que exista una identificación real con una organización concebida como objeto, se crean los más variados mecanismos de "motivación" para que los miembros de esa organización desarrollen un sentido de pertenencia, aunque sea artificial, con la misma.
- ✎ El trabajo tiende a ser visto como una necesidad de sobrevivencia para algunos ("ganarse la vida") o de acumulación de riqueza o poder para otros y no como una oportunidad de transformación, de construcción de nuestra integridad como personas y como organización.

## Hacia adónde vamos con nuestra cultura



Si analizamos el acontecer mundial aplicando la lógica patriarcal, particularista, de lo bueno y de lo malo, podríamos regocijarnos elaborando una larguísima lista de grandes aportes “positivos” de nuestra cultura en cuanto a descubrimientos científicos e incuestionables avances tecnológicos que se manifiestan, por ejemplo, en progresos en cuanto a la salud, implementos del hogar, la transformación energética, el transporte y las comunicaciones en general. Entre esos logros podrían estar la erradicación de muchas enfermedades que se consideraban incurables, la fertilización artificial, la luz eléctrica, la calefacción, la refrigeración, la televisión, computadoras, Internet, aviones supersónicos y los grandes avances en la exploración del espacio que llevaron al hombre a poner el pie en la luna, hecho apenas soñado por nuestros antepasados. Podríamos hacer una lista casi interminable.

Siguiendo esa lógica particularista, el próximo paso sería tomar una hoja de papel y dividirla en dos partes, a la izquierda, por ejemplo, pondríamos los llamados logros o resultados “positivos” y a la derecha, lo que consideramos resultados “negativos” de nuestro proceso cultural. Restaría entonces, siempre dentro de la misma lógica, el decretar la lucha a muerte contra “los efectos nefastos del progreso” y por supuesto, elaborar la estrategia correspondiente con sus respectivos objetivos y metas.

De igual manera, podríamos listar de un lado de la hoja a los países “exitosos” -según los criterios de esa misma cultura- tales como EE UU. de Norteamérica,

Japón y algunos países de Europa Occidental, cuyo éxito quedaría comprobado con sólo citar la avalancha de migraciones que se enfilan hacia sus costas en forma cada vez más abrumadora. Del otro lado de la hoja, haríamos una lista, mucho más extensa por cierto, de todos los países del resto del mundo. Aunque la gran mayoría de la población de la tierra quedaría dentro de esta categoría “resto del mundo”, tendríamos el consuelo de intentar seguir el ejemplo de los llamados países del norte, tan sólo empleando tal o cual receta milagrosa.

Siguiendo la lógica patriarcal, se podrían plantear muchas medidas a aplicarse, algunas aisladamente, otras en forma conjunta, tales como:

- ▶ Que los habitantes del resto del planeta pensemos y actuemos como buenos anglosajones, asimilando su cultura de trabajo, convirtiéndonos en seres “productivos”, que viven en función del ahorro y la acumulación de riquezas.
- ▶ Que se controle la natalidad en los países pobres.
- ▶ Que logremos un mejor precio para las materias primas.
- ▶ Que nuestros gobiernos inviertan más y gasten menos.
- ▶ Que se dolarice la economía.
- ▶ Que se bajen los aranceles y por ende, se abran los mercados al libre comercio.
- ▶ Que se suban los aranceles y se proteja la producción nacional.
- ▶ Que se permita la libre inmigración (cosa impensable para los países “exitosos”).
- ▶ Que se bajen las tasas de interés.
- ▶ Que se acabe con la corrupción “execrando” las cúpulas podridas.

- ▶ Que se imponga una mejor distribución de las riquezas.
- ▶ Que se le aplique un impuesto a los productos que dañan la salud o el medio ambiente, etc., etc.

Podríamos continuar esta lista casi interminable de soluciones puntuales, algunas de las cuales nos podrían parecer muy loables pero quedaría preguntarse si su aplicación ataca la problemática de fondo y si realmente contribuye de una manera significativa a la construcción de una convivencia armónica en nuestro planeta.

En la actualidad, un elemento de esta falta de armonía se encuentra en la llamada pobreza económica. Esta tiende a agudizarse en los denominados países del tercer mundo, desvaneciéndose el sueño de un crecimiento económico mundial auto sostenido. Aunque siempre habrá algún país asiático o, menos frecuente, latinoamericano (recordemos el milagro brasileño o el milagro mexicano) para apuntalar esa esperanza.

Sin embargo, de lograrse en la mayoría de los países del mundo un crecimiento mundial permanente, similar al de los llamados países exitosos, nos encontraríamos con una situación global insostenible. Pareciera como si la lógica particularista, nos llevara a caminos sin salida, al plantearnos siempre soluciones parciales, no holísticas.

Por ejemplo, en los EE UU de Norteamérica se ha logrado elevar el nivel de ingresos económicos de la población de manera que el 80% de esta obtiene de su trabajo ingresos suficientes y en muchos casos más que suficientes para cubrir sus necesidades básicas. Pero al mismo tiempo, esta población convive con un sector cercano al 20% que subsiste de las dádivas del Estado y de las instituciones caritativas.

Se trata de una especie de pobreza estructural casi imposible de erradicar por el nivel de alienación, desesperanza y apatía existentes, todo lo cual cierra las posibilidades para que la mayoría de estas personas puedan evolucionar como seres humanos integrados en sí mismos y con su entorno.

Un hecho curioso es que la mayoría de las personas que integran este 20% de la población norteamericana son de origen africano y/o latinoamericano. Pareciera que el molde de la cultura patriarcal del norte, con su correspondiente desarrollo económico, funciona mejor para aquellas personas nacidas y formadas dentro de su visión particular del patriarcado. De lograrse un desarrollo económico sostenido en todo el mundo (si es que fuese posible), siguiendo el modelo del país del norte, es fácil deducir cuáles serían los grupos humanos que seguirían alimentando ese sector de pobreza estructural que parece ser parte esencial del sistema que se viene imponiendo en el mundo.

Sin embargo, si nos salimos, aunque sea por un momento de la lógica patriarcal particularista, podemos vislumbrar que si bien es muy importante resolver el problema de la pobreza económica ésta es sólo una parte de una problemática más amplia: la pérdida de una convivencia armónica entre todos los elementos que conforman nuestro planeta.

Echando un vistazo a nuestro alrededor podemos apreciar, entre otros, algunos indicadores que apuntan en su conjunto a una situación insostenible en el tiempo.

- ✍ La fertilidad de las tierras se ha ido deteriorando vertiginosamente. Se ha llegado a pensar que dentro de pocos años no habrá capacidad productiva para alimentar a la humanidad. Este deterioro tiene su causa fundamental en una visión del desarrollo basada en la acumulación

de riquezas que nos ha llevado a aumentar la producción a través de métodos artificiales dañinos para los suelos.

- El aire que respiramos cada vez está más contaminado y genera una gama de enfermedades respiratorias, debido también a ese desarrollo particularista que le da prioridad a la riqueza económica y al poder.
- De igual manera, se ha generado -a través del consumismo- una distorsión de los hábitos alimenticios al introducir alteraciones químicas en nuestros alimentos que desatan una variedad de enfermedades difíciles de controlar.
- La capa de ozono que nos protege de los rayos ultravioletas del sol, se ve cada vez más reducida debido a los efectos de una industria contaminante, producto de esa visión particularista de acumulación de riquezas.
- Fruto del mismo proceso cultural particularista, acumulativo y jerárquico, nuestros bosques y en consecuencia nuestros ríos se encuentran, al igual que muchas especies, en proceso de extinción.
- El negocio de producción, distribución y consumo de drogas se consolida vertiginosamente debido a que, en esencia, funciona en sintonía total con una lógica particularista, acumulativa y jerárquica, construyendo poder y generando control, y por ende, desembocando en violencia, la misma violencia que se utiliza para intentar detener su auge.
- La búsqueda de la felicidad y la armonía a través de la acumulación de bienes o poder, va creando un vacío emocional y espiritual que genera problemas de salud, ansiedad y soledad.

Este vacío es uno de los detonantes de la violencia existente.

- La violencia pareciera ser el pan nuestro de cada día. La inseguridad ante un asalto o una muerte violenta es cada vez más generalizada en la ciudadanía y muy difícil de aminorar al tratarse de una violencia estructural, producto de la misma lógica cultural. Por ello, casi siempre terminamos paliando las situaciones de violencia con la violencia de la represión.
- Estamos dentro de una cultura que estimula la apropiación de verdades objetivas, por lo cual cada religión intenta imponer su verdad, cada creencia busca implantar su superioridad.
- Como si fuera poco, esta situación explosiva está montada en un planeta donde varias “potencias” han acumulado -cual mono con una hojilla- grandes arsenales nucleares y donde existe un fácil acceso a las armas químicas y bacteriológicas.

Pareciera que el afán de lucro y la libre competencia podrían ser muy eficientes para la acumulación de riqueza económica por parte de un grupo relativamente pequeño de seres humanos, pero deja de paso un mundo lleno de desigualdades, progresivamente devastado que coarta la posibilidad de construir una convivencia armónica.

De ser cierto que siguiendo el ejemplo de los llamados países del norte todos podríamos llegar a un nivel similar de desarrollo económico permanente, no habrían recursos naturales suficientes en el mundo para sostener este tipo de desarrollo o “nivel de vida”. Nos podría estar ocurriendo lo del campesino que por ahorrarse unos realitos se empeñó en enseñar a su burro a que trabajara sin darle de comer y justo cuando ya el burro estaba aprendiendo, se le murió. De igual manera,

el tipo de desarrollo económico que se nos vende junto con la globalización y el cual es una consecuencia lógica de nuestra cultura patriarcal, nos está llevando nada menos que a dudar de la continuidad de la vida humana sobre nuestro planeta.

Paradójicamente, además, pareciera que los países-vitrinas, aquellos considerados exitosos y que actualmente reciben la avalancha de inmigrantes, están contribuyendo tanto o más a esa degradación.

Bien vale la pena reflexionar si el camino por el cual hemos transitado durante estos últimos cinco mil años nos pudiese estar llevando a un callejón sin salida.

Pareciera que mientras nos mantengamos dentro de la lógica de la jerarquía, la acumulación y la particularización y por ende, en función del poder y de la sobrevivencia del más fuerte, las soluciones parciales que se van logrando destapan o desencadenan otros desequilibrios que tienden a agravar aún más la situación que vivimos.

¿Será posible salirnos aunque sea por un momento, de esa lógica particular que hemos venido internalizando a través de tantos años hasta llegar a convertirse en parte íntima de nuestro ser?

¿Cómo podríamos zafarnos de esa coherencia implacable, intrínseca en la estructura lógica de nuestra cultura, que da pie a nuestras más íntimas creencias?

Al intentar salirnos de la lógica patriarcal ¿no nos estaríamos planteando el nadar contra corriente?

O más bien, todos estos indicios de desequilibrios, de rupturas, de destrucción ¿no nos estarían indicando que hace falta cuestionar la esencia misma de nuestras creencias antes de que sea demasiado tarde?

¿Podrían existir otras maneras de abordar el conocimiento, la economía y la organización que nos encaminen hacia una convivencia armónica?

## Buscando caminos



Los síntomas drásticos de deterioro mundial que acabamos de asomar parecieran apuntar hacia la existencia de una incoherencia entre la lógica patriarcal y el proceso evolutivo.

Recientes descubrimientos de la llamada Nueva Ciencia, confirman esta posibilidad al revelarse que las relaciones de cooperación han sido fundamentales en el proceso evolutivo de nuestro planeta y se cuestiona así la teoría darwiniana de la selección del más fuerte a través de la competencia. La evolución se nos manifiesta, más bien, como un proceso auto organizativo, no impuesto desde afuera. Se trata del juego libre de la vida. Sin un rumbo previamente planificado, los componentes de la tierra nos hemos venido encontrando y auto-organizándonos, enriqueciéndonos de nuestra diversidad, en estrecha colaboración, escogiendo por intuición entre las diferentes opciones, rectificando el rumbo a partir de los obstáculos encontrados<sup>(5)</sup>. En fin, un proceso abierto y flexible, con gran capacidad de adaptación, diametralmente opuesto a la rigidez de la organización vertical inherente a nuestra cultura patriarcal, con su orden impuesto de arriba hacia abajo, su planificación lineal y donde la organización se concibe como una máquina a la cual se introducen insumos con el fin de obtener determinados resultados concretos.

Según estos descubrimientos, en el proceso evolutivo, el orden no se impone sino que emerge de la cooperación en la diversidad, atraído por tres factores fundamentales que se refuerzan y complementan mutuamente:

 El intercambio libre y sin restricciones de

información entre los componentes del sistema.

✎ La profundización de estrechas relaciones de confianza.

✎ La identidad o razón de ser.

Aquellos componentes de nuestro planeta que hemos estado en plena sintonía con estas relaciones de cooperación sobrevivimos y evolucionamos.

La lógica jerárquica, acumulativa y particularista así como la lucha por el poder y el control tan inherentes a nuestra cultura patriarcal, representan una ruptura con este proceso evolutivo que genera profundos desequilibrios y desencadena la devastación y destrucción que encaramos en la actualidad.

Paradójicamente pareciera que *nuestra cultura* termina propiciando, en el ámbito planetario, una situación que bien se podría catalogar de anárquica.

Sin embargo, la lógica patriarcal tiende a ver anarquía donde NO se impone su peculiar forma organizativa, donde justamente se respetan y se nutren los procesos auto-organizativos basados en la intuición y en la prueba y el error, donde nos movemos con la corriente natural del proceso evolutivo.

## NADANDO CON LA CORRIENTE

Dentro de la lógica patriarcal se entiende que cuando aceptamos y actuamos de acuerdo a las creencias de esta cultura estamos nadando con la corriente. Sin embargo, pareciera más bien que cuando nosotros, los humanos, actuamos dentro de esas premisas patriarcales entramos en conflicto con la misma esencia del proceso evolutivo, creando profundos desequilibrios, poniendo en duda, inclusive, la posibilidad de que perdure la vida humana en el planeta.

Vale la pena preguntarse si no es posible buscar y construir otras formas de relacionarnos más cercanas y

coherentes con el proceso evolutivo, lo cual implicaría dejarse llevar por el torrente de este proceso vital.

Las investigaciones adelantadas por el biólogo chileno Humberto Maturana<sup>(6)</sup> asoman perspectivas en esta búsqueda.

No pretendemos aquí hacer un resumen y mucho menos un análisis exhaustivo de los planteamientos de Maturana. Para esto, recomendamos leerlo y sacar sus propias conclusiones. Sólo haremos un pequeño extracto de algunos de sus planteamientos en cuanto apuntan hacia otras formas culturales de relación y organización que han existido en nuestro planeta y que, de hecho, están presentes actualmente en lo más íntimo de nuestro ser.

Entre muchos elementos, Maturana plantea:

✎ Que nuestro empuje básico, nuestra esencia biológica se fundamenta en el amor y en la cooperación. Esto no niega que, obviamente, los seres humanos somos capaces de las más variadas emociones, entre ellas, la agresividad y la violencia. Sin embargo, tendemos a enfermarnos por falta de amor pero nunca por falta de agresividad o de violencia.

✎ Las primeras culturas existentes en nuestro planeta guardaban una sintonía total con nuestra esencia biológica. Estas culturas, llamadas por Maturana, “matrísticas” (contrario a patriarcal, lo cual sería una simple variante de lo patriarcal) se fundamentaban en relaciones basadas en la cooperación, en el compartir, con una visión holística.

✎ La cultura matrística predominó en nuestro planeta aproximadamente durante tres millones y medio de años.

✎ La cultura patriarcal se ha venido imponiendo sobre la matrística durante los últimos cinco mil

años. Sin embargo, la esencia matrística se ha mantenido como parte de nosotros, no solamente porque responde a nuestra esencia biológica sino también debido a que la formación que recibimos -en mayor o menor grado- durante los primeros años de nuestra infancia, es una formación basada en el amor, en la aceptación incondicional, en el juego sin objetivo o fin utilitario.

- ✍ Si bien la formación posterior, aquella que nos prepara para ser “adultos”, reniega de esta formación de la infancia, la semilla queda allí en lo más íntimo de nuestro ser.

Esta esencia matrística se encuentra presente en esa eterna búsqueda de la humanidad por una democracia verdaderamente participativa.

También se encuentra detrás del relativo “éxito” de aquellas modernas técnicas de organización de empresas que fomentan la participación, el trabajo en equipo, la cooperación, el aprendizaje conjunto en el trabajo.

La misma teoría del factor “C”, desarrollada por el también chileno Luis Razetto<sup>(7)</sup>, que plantea un sexto factor de producción basado en la fuerza productiva generada por la cooperación y la solidaridad, tendría su base de sustentación en esa esencia cooperadora de nuestro ser biológico y en nuestra formación matrística de la infancia.

Es necesario señalar que no todos los grupos humanos que vivimos bajo la influencia predominante de la cultura patriarcal occidental mostramos el mismo grado de internalización de sus creencias.

Por ejemplo, en Latinoamérica conviven una fuerte presencia de la cultura patriarcal junto con influencias indígenas y africanas de antaño. Fluyen corrientes de igualdad, cooperación, solidaridad y la concepción de la

organización como una familia extendida. Estas corrientes, por su parte, están presentes con mayor fuerza en los grupos humanos menos integrados al “proceso modernizador”. Aquellos que no han tenido la misma “oportunidad” de irse acoplando a la cultura dominante a través de la educación y el trabajo de carácter formal.

Los valores de las culturas ancestrales son generalmente considerados como impedimentos para el desarrollo, de acuerdo con los preceptos de la cultura patriarcal. Frenan aspectos tan fundamentales como la ambición personal, la acumulación individualista, la competencia y la capacidad de ahorro. Sin embargo, la práctica cooperativa nos ha ido señalando que valores como la igualdad, la solidaridad y la organización como una familia extendida, lejos de frenar, pueden apuntalar la construcción de un desarrollo mundial armónico.

Pareciera que aunque los procesos auto-organizativos basados en la cooperación, en el compartir, van contra la corriente de la cultura patriarcal, se encuentran en total sintonía con el proceso evolutivo, con nuestra esencia biológica, con esa formación matrística de nuestra infancia y en el caso de Latinoamérica, responden a raíces ancestrales que aún acusan una presencia importante entre nosotros.

## CONSTRUYENDO ALTERNATIVAS

Si bien existen fundamentos en el proceso evolutivo y en nuestro propio ser que entran en conflicto con la cultura patriarcal, por otro lado, esta cultura pareciera estar desarrollando una capacidad cada vez más envolvente, fortalecida en los últimos años a través de un acelerado proceso de globalización.

Por lo general, la mayor parte de la formación familiar, la educación escolar, los medios de comunicación, las relaciones de trabajo y las modernas

(7)RAZETO M., Luis. “Fundamentos de una Teoría Económica Comprensiva”. Ediciones PET, Santiago, Chile, 1994. “Empresas de Trabajadores y Economía de Mercado”. Ediciones PET, Santiago, Chile, 1991.

tecnologías apuntan hacia el reforzamiento de una cultura fundamentada en las jerarquías, la acumulación y la separación, en fin, una cultura basada en la búsqueda y el ejercicio del poder.

En este proceso socializador, nuestro lenguaje juega un papel fundamental. En palabras de un promotor de una de las tantas versiones de nuestra cultura occidental como expresión de una civilización superior:

*“...Una minoría lingüística es una amenaza mayor que una sublevación armada...”*

*“...Tiemble el europeo americano cuando escuche hablar maquiritare o quechua...”*

*“...Translinguados los últimos indígenas, no habrá nada grave que temer. Sublévense, revolucionen, contesten, pero en español; maldigan a occidente, vituperen la razón, blasfemen contra Cristo, pero en español. Si hablan español, en cada acto de destrucción, construirán a España y en cada negociación afirmarán a Europa toda. Nada puede ocurrírsele a nadie, nada, que no sea una opción lícita entre la gama de posibilidades ofrecidas por su mundo lingüístico.*

J.M. Briceño Guerrero. “El laberinto de los tres minotauros” (8)

Evidentemente, el lenguaje de cualquier grupo humano es una herramienta para organizar el pensamiento y permitirnos la comunicación. Al mismo tiempo, como creación cultural que es, nos brinda un marco que se corresponde con las creencias básicas de la cultura dentro de la cual se desarrolla. Ese marco

tiende a “encasillar” nuestro pensamiento y nuestra expresión.

Quizás debido a esto se nos hace tan difícil pensar y expresarnos sobre procesos y relaciones dinámicos, ya que somos una cultura que separa los objetos y los sujetos en categorías y/o clasificaciones.

Otra dificultad que se nos presenta cuando nos planteamos un cambio cultural estaría dada por el hecho de que se trata de un proceso que implica una transformación profunda de la estructura lógica que orienta nuestra manera de relacionarnos. Una transformación que debe llegar a transmitirse durante varias generaciones para consolidarse en el tiempo.

Evidentemente los cambios culturales a los cuales nos referimos, son procesos sumamente frágiles, desarrollados dentro de un medio ambiente hostil a su consolidación y, por lo tanto, fáciles de ser disociados o asimilados por la cultura dominante. Como bien expresa Maturana, la cultura patriarcal ve lo matrístico como una amenaza permanente.

Por lo tanto, se requiere ir cultivando al máximo nuestra capacidad de atención y de captación de relaciones. Se trata de un proceso de prueba y error, donde la intuición juega un papel fundamental. Donde vamos desarrollando nuestra capacidad de captar:

-  Cuándo pudiéramos estar profundizando nuestra transformación.
-  Cuándo nos estancamos o
-  Cuándo pudiéramos estar reforzando las actitudes y creencias que queremos transformar.

Estamos hablando de un proceso de transformación estructural difícil de medir en términos occidentales.

Se trata de un proceso evidentemente lento, de altibajos, de pasos en diferentes direcciones, donde es fundamental ir desarrollando una capacidad para “ver la grama crecer”, para vivir y sentir los cambios y no

quedarse en la mera fotografía del momento.

En todo caso, se trata de un camino hacia la búsqueda de alternativas en las relaciones entre los componentes de nuestro planeta que trasciende el espacio de nuestras vidas, alternativas que echamos a andar sin saber cómo irán evolucionando ni hacia adónde van a llegar, alternativas que no tienen fecha de culminación.

Se trata de un camino que se puede transitar a través de las más variadas actividades.

En nuestro caso, un número variable y creciente de personas integradas en el Movimiento Cooperativo Larense comenzamos a dar pasos hace varios años, buscando dentro de la actividad económica comunitaria un espacio vital que nos permitiese compartir, en el trabajo cotidiano, la posibilidad de construir nuestra transformación.

He aquí una pequeña síntesis de nuestra historia y del proceso que hemos ido construyendo.

## **PESCANDO JUNTOS**

La síntesis que haremos a continuación es fruto de una reflexión permanente a través de los años. No pretende ser una verdad absoluta. Como vimos al comienzo, cada cual ve los acontecimientos desde su perspectiva, desde su historia personal. Inclusive, si hubiésemos escrito esto en el momento de los hechos, seguramente su interpretación hubiese tenido un sesgo particular y diferente marcado por las experiencias vividas para ese entonces.

Haremos un esfuerzo por reducir la parte anecdótica. Sin embargo, es necesaria cierta información básica que facilite ir ubicando el contexto dentro del cual se ha venido desarrollando este proceso.

Hemos escogido comenzar con el año 1974 porque es allí donde surgen -creemos que no por casualidad- una serie de acontecimientos que coinciden en apuntalar un cambio drástico en el enfoque del trabajo cooperativo en el Estado Lara, el cual con el tiempo se ha ido potenciando además en algunos otros estados de la región occidental de Venezuela. Pero antes revisemos los antecedentes.

### EL NACIMIENTO DE CECOSOLA

El desarrollo del movimiento cooperativista en Barquisimeto y sus áreas circunvecinas comenzó a tener un auge importante después del año 1965. Impulsado sobre todo por sacerdotes de un centro religioso, este movimiento fue tomando ciertas características muy particulares:

 Con pocas excepciones, las cooperativas

promovidas se centraban en el servicio de ahorro y crédito.

- ✎ Por lo general, estas cooperativas se constituían en las barriadas de Barquisimeto y en los pequeños caseríos rurales del estado Lara, dándole al cooperativismo de la región un acentuado perfil popular.
- ✎ Se notaba una marcada diferencia entre los asesores que impartían educación transmitiéndole sus conocimientos al “pueblo” y por otro lado, los cooperativistas que “deberían” ir asumiendo las riendas de su propio movimiento.
- ✎ Las enseñanzas impartidas por los asesores gravitaban en la capacitación de líderes comunitarios, aspectos administrativos tales como la contabilidad, dirección de reuniones, levantamiento de actas. Se denominaba al cooperativismo “la universidad del pueblo”, porque la práctica cooperativa daba la oportunidad de una capacitación concreta que facilitaba insertarse en el mercado laboral o por lo menos defenderse en la vida.

A finales de 1967, un grupo de diez cooperativas de la región reunidas en asamblea dio vida legal a la Central Cooperativa de Servicios Sociales Lara CECOSOLA. Esta nace fundamentalmente para prestarle el servicio funerario a los asociados de esas cooperativas pues la Ley de Seguros dificultaba que una cooperativa de primer grado asumiera tal función (ver anexo No. 1).

## LA MÍSTICA SE ESFUMA

Cecosesola, al igual que las cooperativas de primer grado iniciadas en ese período, comenzó con mucho trabajo voluntario, amplia participación y

entusiasmo. Sin embargo, para 1974 estos procesos se venían marchitando progresivamente. Con el paso del tiempo, la participación se iba limitando y la mística se esfumaba. Como ocurre frecuentemente, las agrupaciones cooperativas poco a poco se amoldaban a la estructura vertical tradicional que propicia nuestra cultura patriarcal.

Como ejemplo, para 1974 la directiva de Cecosesola se había fabricado una placa que señalaba el SALÓN DE REUNIONES DEL DIRECTORIO de Cecosesola. Dicho salón consistía en una pequeña oficina donde apenas había espacio para reunirse los cinco directivos, a puertas cerradas.

Para esa fecha existía en Cecosesola una clara línea de mando: de la directiva hacia el “gerente general”, luego una asistente y después el resto de los trabajadores (choferes, ayudantes, secretarías). Para dar una idea de los sueldos de esa época, mencionaremos que el gerente devengaba un sueldo mensual que equivaldría hoy a Bs. 620.000, la “asistente” ganaba el equivalente a Bs. 350.000 mensuales, y las secretarías, un sueldo de Bs. 140.000. Estos sueldos eran muy bajos con relación al mercado laboral de entonces <sup>(9)</sup>.

A pesar de que los cargos directivos siempre han sido “ad honorem”, las asambleas anuales de Cecosesola se caracterizaban por fuertes enfrentamientos para hacerse del poder que representaba ser directivos de la Central. En vista de que la mayoría de los directivos de ese momento no mostraban ideales sociales definidos, esta apetencia por el poder quizás podría explicarse más bien por el prestigio inherente al cargo o por las puertas que pudieran abrirse hacia una carrera política a través de esa posición. Además, es de resaltar que los directivos utilizaban los viáticos sin presentación de facturas de gastos ni reintegros. Como ejemplo, está el caso de un

<sup>(9)</sup> Los valores actuales de todos los montos en bolívares que aparecen en este trabajo están calculados al 31/12/2001. La conversión se efectuó utilizando el Índice General de Precios al Consumidor del Área Metropolitana de Caracas, publicado por el Banco Central de Venezuela. En ese momento la tasa de cambio era de 757Bs. por dólar.

viaje a la ciudad de Carora (a 90 k.m. de Barquisimeto) ida por vuelta en el mismo día y en un vehículo de la Central. Por este viaje, dos directivos recibieron 500 Bs, suma igual al salario mensual de la asistente del Gerente General. A valor de hoy son 350.000 Bs. A su regreso los dos directivos no presentaron facturas de gastos ni hubo reintegro.

El perfil que tomaba Cecosesola evidenciaba que iba por el mismo camino trillado por tantas organizaciones populares. Creadas con mucha mística, idealismo y buena fe, progresivamente son atrapadas por la estructura lógica de nuestra cultura y se convierten en poco tiempo en organizaciones rígidas, verticales, autoritarias, sin vida interna propia, burocratizadas y, además, comenzando a ser carcomidas por la corrupción.

## COMIENZA EL CUESTIONAMIENTO

Este proceso de deterioro interno de Cecosesola con relación al ambiente de amplia participación que marcó su origen, no pasaba desapercibido. Existía un descontento creciente entre muchos cooperativistas que veían como CECOSOLA se reducía cada vez más a los designios de la directiva de turno, sin ninguna participación de sus trabajadores y poca presencia de los integrantes de las cooperativas afiliadas.

Simultáneamente con este proceso de deterioro, en 1972 llegó a Barquisimeto un grupo de jóvenes el cual inicialmente trabajó en conjunto con el centro religioso ya mencionado, ofreciendo asesoría al movimiento cooperativo regional. Venían preñados de idealismo y como buenos profesionales, con un pesado equipaje de proyectos económicos a ser desarrollados por este movimiento. Desde su llegada, estimularon convivencias donde se cuestionaba el rumbo que venía

tomando el cooperativismo de la región.

Entre las inquietudes que se fueron concretando estaban las siguientes:

- ✎ Se palpaba una excesiva dependencia del movimiento cooperativista hacia el centro religioso.
- ✎ Se cuestionaba la concepción del cooperativismo como simple empresa económica al servicio de sus afiliados y desvinculada de la problemática comunitaria global.
- ✎ Se comenzaba a vislumbrar la posibilidad de profundizar un proceso formativo que trascendiera la mera capacitación. Se hablaba de irnos transformando en el trabajo en personas íntegras, solidarias, con responsabilidad social.
- ✎ Se planteaba que en el trabajo cooperativo podíamos ir construyendo, en pequeño, la sociedad que queremos.
- ✎ Todo esto llevó a preguntarnos si un proceso de transformación como éste era posible en un cooperativismo de ahorro y crédito o de otros servicios donde sus miembros se veían sólo eventualmente.
- ✎ Por lo tanto, se fue planteando la importancia de promover un cooperativismo de consumo, capaz de convertirse en un mercado suficientemente grande para facilitar la consolidación de unidades de producción cooperativa.

Como dato curioso, la única cooperativa de la región que para ese momento tenía un grupo significativo de trabajadores a tiempo completo era precisamente Cecosesola y éstos se encontraban totalmente marginados de cualquier proceso que no fuese su trabajo concreto y el cobro semanal o quincenal, según su clasificación como obreros o

empleados. No existía una instancia donde se reunieran directivos y trabajadores ni mucho menos donde se reunieran los trabajadores entre ellos mismos.

### METIÉNDOSE EN LA CANDELA

Mientras que se venía gestando este proceso de cuestionamiento colectivo en el movimiento cooperativo de la región, se produjo un hecho que a la larga resultó fundamental: el mismo grupo de jóvenes asesores comenzó un cuestionamiento interno en cuanto a su rol.

La famosa frase que dice que al pobre no hay que darle el pescado sino enseñarle a pescar, es vista normalmente como una verdad absoluta, como una excelente solución a los problemas que vivimos y se utiliza para justificar el rol del asesor, sobre todo, en los sectores populares.

Sin embargo, si analizamos esta frase con detenimiento nos encontramos que las alternativas planteadas se encuentran dentro de la misma lógica particularista propiciada por nuestra cultura patriarcal. Además de que supone que existe una forma de pescar ya acabada, son alternativas rígidas, sin movimiento:

-  El que da el pescado o el que enseña a pescar
-  El que tiene o el que no tiene
-  El que da o el que recibe
-  El que sabe o el que no sabe

Dentro de esa lógica se podría deducir una jerarquía: los de arriba que tienen y saben y los de abajo. Una separación entre yo y él, nosotros y ellos, con la resultante rigidez y falta de movimiento que se deriva de una relación donde unos dan y otros reciben pasivamente. Y los que dan, aparentemente, no reciben nada porque no hay intercambio. Es una relación unidireccional.

El rol de asesor tiende a ser muy cómodo y con

pocos riesgos. Si sale bien la asesoría, se puede llevar el crédito del éxito logrado. Si las cosas salen mal, en muchos casos, el asesor pierde poco porque puede alegar que los asesorados no siguieron sus recomendaciones al pie de la letra.

Esta reflexión ha estado presente a lo largo del proceso cooperativo larense y hoy en día hay mayor claridad colectiva sobre ello. En el trabajo diario, intentamos trascender la rigidez de una relación que se limita a

-  “dar o recibir el pescado” o a
-  “enseñar o aprender a pescar”

compartiendo, entre todos, nuestras potencialidades y conocimientos, construyendo nuestra transformación en las relaciones que se van dando al “pescar juntos”.

En el fondo, se trata de una opción: irse metiendo en la candela, asumiendo riesgos, construyendo entre todos los participantes un espacio vital donde nos vamos transformando en personas íntegras.

Esta reflexión que se inició en 1974 fue trascendental para el proceso que vino después. Fruto de ella, paulatinamente, fue dejando de existir un grupo de jóvenes asesores que cuestionaban al movimiento cooperativo desde afuera, asumiendo pocos riesgos, para irse integrando como uno más en un “nosotros”: un grupo considerable de cooperativistas preocupados por el rumbo que había tomado nuestra Central Cooperativa y el cooperativismo en general, dispuestos a asumir los compromisos que implicaba irse encontrando en un espacio vital **donde estamos intentando construir -entre todos y en pequeño- la sociedad que queremos, en la convivencia del trabajo diario y a través de nuestra propia transformación.**

## De Empresa Económica a Organización en Movimiento. Los Primeros Pasos



En abril de 1974 se producían reuniones de ese “nosotros” que abarcaban unos cincuenta cooperativistas de la región preocupados por el rumbo que venía tomando nuestra Central Cooperativa. Existía una efervescencia por un cambio. Ésta llegó a su máxima expresión cuando se descubrió un desfalco continuo por parte del gerente de Cecosesola. Este hecho se convirtió rápidamente en el detonante que impulsó la convocatoria de una asamblea extraordinaria en el mes de junio, en la cual la directiva fue destituida y reemplazada por cooperativistas que propiciaban el cambio de rumbo.

Hasta ese día duró colgada la placa del SALÓN DE REUNIONES DEL DIRECTORIO. Desde ese entonces, dicha placa ha estado rodando por los diferentes rincones del depósito y del estacionamiento de las instalaciones del servicio funerario de nuestra central. Es como un recordatorio de la CECOSOLA jerarquizada, rígida y burocrática que hemos ido desdibujando en el tiempo. Una CECOSOLA que esporádicamente vuelve a aflorar ya que las creencias que le dieron vida todavía subsisten en el fondo de nosotros, alimentadas por la cultura patriarcal en la que estamos inmersos.

Con ese cambio de directiva se impulsó aún más el inicio de un proceso que continúa hasta el día de hoy, en el cual se ha ido diluyendo el poder que representaba la directiva de Cecosesola, desdibujando las jerarquías, construyendo una organización cada vez más abierta y flexible.

Inmediatamente después de esa asamblea extraordinaria, se promovieron convivencias zonales periódicas entre las cooperativas para reflexionar sobre la problemática del movimiento cooperativo regional y definir, entre todos los participantes, la Cecosesola que queríamos.

Se iniciaron las reuniones con los trabajadores que luego se irían convirtiendo en las reuniones de evaluación de trabajadores de Cecosesola que realizamos hoy. En la asamblea ordinaria celebrada a finales del año 1974 aprobamos con amplia participación el primer plan de trabajo anual de nuestra Central.

Sin embargo, antes de finalizar ese año ocurrió otro suceso fundamental que alteró profundamente el futuro de nuestro movimiento.

### NO AL AUMENTO DEL PASAJE

En septiembre de ese año, los empresarios autobuseros comenzaron a presionar para aumentar el pasaje de 0.25 Bs. a 0.50 Bs. (de un medio a un real). En términos de hoy, equivaldría a aumentar el pasaje de “golpe y porrazo” de 150 Bs. a 300 Bs.

Al igual que en la vida interna de Cecosesola, en los barrios barquisimetanos se vivía en ese entonces una efervescencia contagiosa. Allí proliferaban grupos cristianos y grupos culturales que luchaban por la justicia social. Como era de esperarse, el anuncio de un posible aumento en el pasaje generó un fuerte rechazo y protestas desde estas barriadas.

El conflicto que se fue generando alrededor del transporte público coincidía plenamente con el cuestionamiento que nos hacíamos los cooperativistas en cuanto a que el cooperativismo no se podía concebir como un mero archipiélago de empresas económicas, propiedad de sus afiliados y para sus afiliados.

Decíamos entonces que se trataba de ir construyendo una organización popular abierta a la problemática comunitaria. Por lo tanto, al presentarse la oportunidad, no dudamos en manifestarnos públicamente contra el aumento del pasaje.

Nadie en ese momento imaginó los acontecimientos que esa declaración de prensa desencadenaría y los compromisos que nos traería.

#### LOS COOPERATIVISTAS EN LA CALLE

El 10 de diciembre de 1974, ante un paro de transporte convocado por los empresarios autobuseros, los cooperativistas convocamos un encuentro de protesta frente al Palacio Municipal a través de la radio. El momento político en Barquisimeto era tal que, sin organización previa, sin convocatoria anticipada y sin transporte público, se llegó a concentrar una manifestación de tal magnitud que provocó la intervención violenta de la policía y la detención de unas 50 personas.

Al estar detenidos en la Comandancia de Policía, nos encontramos -en muchos casos, por primera vez- cooperativistas, integrantes de grupos cristianos y movimientos culturales que en el futuro cercano caminaríamos juntos en lo que llegó a ser la lucha por el transporte en Barquisimeto.

La detención policial nos comprometió aun más en ese proceso de apertura del movimiento cooperativo ante la problemática comunitaria. Ese proceso de ir dejando de ser empresa para ir siendo movimiento, ese proceso de construcción de un “nosotros” cada vez más amplio.

En sólo un año, la CECOSOLA empresarial, burocrática, de sus afiliados y para sus afiliados, había tomado la calle integrándose a una lucha popular. Esto, por supuesto, no pasó desapercibido y trajo profundas

consecuencias.

#### LAS PRIMERAS REACCIONES AL CAMBIO

Uno de los propósitos de los cambios producidos en la asamblea extraordinaria de Cecosesola era ir generando una organización participativa donde se fuese diluyendo el poder que representaba su directiva. Los acontecimientos desencadenados a partir de 1974 apuntaban hacia la progresiva constitución de una organización comunitaria, donde participaran afiliados y no afiliados, organización que se haría cada vez más difícil de controlar personalmente o a través de recetas administrativas empresariales.

Paradójicamente, estábamos empujando ese proceso utilizando una posición de poder que era ansiada por algunos. Había personas para las cuales el control de Cecosesola parecía ser importante en sí mismo, control que se facilitaría si fuese una mera empresa económica de sus afiliados y para sus afiliados. Tal vez por ello, se oponían con fuerza a un proceso en ocasiones arrollador y desde el cual iba emergiendo una organización cada vez más abierta y flexible, y por lo tanto, menos controlable por individualidades o por grupos.

En 1975, esas personas comenzaron a conformar un grupo de presión compuesto por algunos desplazados de la directiva de Cecosesola, otros cooperativistas y algunos sacerdotes del centro religioso mencionado. Estos últimos utilizaban la influencia proveniente de su papel como promotores de gran parte del movimiento cooperativo regional.

Este grupo tenía una gran capacidad de oratoria, un amplio acceso a los medios de comunicación, buenos contactos políticos y una gran influencia sobre las cooperativas afiliadas a Cecosesola, cuyos representantes constituían las asambleas de nuestra

Central.

Los enfrentamientos de ese momento fueron creciendo en intensidad hasta estallar en 1980.

## A MEDIO Y DE LOS TRABAJADORES

El año 1975 fue de grandes movilizaciones. Cada vez que los empresarios autobuseros intentaban presionar por el aumento del pasaje, amenazando con paros o intentando subir el pasaje unilateralmente, salíamos a la calle. Pero en la medida que transcurría el tiempo, esa capacidad de movilización tendía a desgastarse.

Ante esta situación, en nuestras reuniones y asambleas en conjunto con otros grupos comunitarios, llegamos a la conclusión de la necesidad de plantear una solución concreta a la problemática del transporte, si no, el aumento se impondría tarde o temprano. De allí nace la propuesta de crear el SERVICIO COOPERATIVO DE TRANSPORTE (SCT) sin fines de lucro, gestionado desde Cecosesola con la participación de los trabajadores y usuarios del servicio.

Este proyecto fue recibido con frialdad por muchos de los integrantes de grupos culturales que estaban en la lucha por aquello de “agudizar las contradicciones en el seno del pueblo”. Consideraban reformista el proyecto del SCT y abogaban por una empresa municipal de transporte, aun conociendo del fracaso de experiencias similares en otras partes del país. Su interés fundamental no era la solución del problema de transporte, sino mantener vivo el conflicto para poder continuar la agitación.

Otros no podían concebir un servicio público administrado por la propia comunidad, cuando era y es obligación del Estado dar ese servicio. La mentalidad particularista lleva a separar el Estado, de los ciudadanos. Siendo entes diferentes, sólo le queda a los

ciudadanos vigilar -cuando mucho- que el Estado cumpla bien su papel.

De igual manera, el proyecto del SCT tampoco fue aceptado por el grupo de cooperativistas que se oponían a los cambios que se comenzaban a gestar en la Central. Para ellos, lo ideal era que se constituyese una empresa cooperativa de transporte, de propiedad privada de sus trabajadores, sin una participación significativa de los usuarios del servicio. Otra vez la disyuntiva: empresa o movimiento.

En noviembre del 75 se terminó de elaborar el proyecto del SCT y se introdujo la solicitud de crédito en Corpoindustria -organismo oficial de financiamiento para el movimiento cooperativo y la pequeña y mediana industria- con el apoyo de un Concejo Municipal aparentemente forzado por las circunstancias.

El proyecto era audaz. Planteaba la adquisición de 235 autobuses, la construcción de instalaciones adecuadas, las correspondientes herramientas y la compra adelantada de los repuestos y accesorios necesarios para funcionar por tres años. Se trataba de una solicitud de 28 millones y medio de bolívares (más de dieciséis mil millones de bolívares a precio de hoy).

Inicialmente Corpoindustria se negaba a procesar la solicitud de crédito. Sin embargo, después de una intervención del Presidente de la República, aceptó entregar un crédito por OCHO MILLONES Y MEDIO DE BOLÍVARES que al final alcanzaron exclusivamente para la compra de 92 unidades autobuseras.

## ¿QUIÉN REEMPLAZA AL JEFE?

Mientras esperábamos la llegada de los buses, nuestro interés creciente era cómo hacer para que en esta nueva actividad que emprendíamos, se continuara profundizando el proceso formativo que apenas se

iniciaba. Nuestra mayor preocupación se concentraba en descubrir mecanismos que facilitasen la participación de los trabajadores entrantes. ¿Cómo sería eso de un servicio de transporte gestionado por los propios trabajadores?

En pocos meses, Cecosesola pasaría de 12 trabajadores a más de 170, llegando a los 300 trabajadores en el año 1979. La mayoría de los nuevos no tenían ninguna relación con la lucha por lograr el Servicio Cooperativo de Transporte ni experiencia previa trabajando en organizaciones comunitarias. La motivación inicial prevaleciente era conseguir un trabajo mejor remunerado con mayor estabilidad laboral.

A pesar de las dificultades que esto implicaba, existía mucho optimismo en el grupo de unas 50 personas que nos preparábamos para la llegada de los buses.

Comenzamos a manejar criterios con relación al proceso educativo que persisten hoy en día, aunque ahora están mucho más internalizados y compartidos dentro de la organización. La búsqueda en este proceso gravita en ir construyendo relaciones de confianza, igualitarias, participativas y solidarias. La vivencia de estas relaciones impulsa nuestra transformación a partir de una reflexión conjunta y permanente sobre todo lo que hacemos y la forma como nos relacionamos para hacerlo.

En lo económico, concebíamos una organización sin fines de lucro, sin acumulación de riquezas. Lo que se pudiera ir produciendo estaba en función comunitaria. Al igual que hoy, el trabajo cooperativo se nos presentaba como una opción de vida y no como una vía para el enriquecimiento personal o grupal.

Intentábamos construir una organización

participativa. Inicialmente se planteó un organigrama circular, sin jerarquías, el cual era visto como provisional y que luego iría siendo modificado o desdibujado en el tiempo. En él se contemplaban reuniones semanales de evaluación de los trabajadores por área de trabajo donde se compartía información. Además, se planteaba el nombramiento de coordinadores rotativos por parte de los propios trabajadores.

Desde un comienzo se resaltaba la importancia de trabajar en el consenso, ya que la votación nos divide en ganadores y perdedores y dificulta la integración.

Visto hoy en día, intuitivamente estábamos en la búsqueda de un proceso auto organizativo, sin una disciplina impuesta desde arriba o desde afuera. Sin embargo, desde el comienzo sentíamos que algo nos faltaba por descubrir para que existiese realmente organización.

En ese entonces nos preguntábamos:

- ✎ ¿Qué reemplazaría esa disciplina impuesta que en la cultura patriarcal garantiza la existencia de un orden y por ende de una organización?
- ✎ ¿Cómo construir un orden diferente?
- ✎ ¿Qué llenaría el vacío que se crea en nuestra cultura cuando no hay jerarquía?
- ✎ ¿Cómo reemplazaríamos al jefe?

## A REY MUERTO, REY PUESTO

Con la llegada de los autobuses en mayo de 1976, iniciamos este proceso de participación de trabajadores donde se fuesen desdibujando las jerarquías, trabajando sin fines de lucro.

Este proceso de por sí se hacía dificultoso por el tamaño del grupo de trabajadores, la mayoría de los cuales venían simplemente buscando un trabajo mejor remunerado y estable, sin ninguna identificación con el

proceso que se comenzaba a estimular. A muchos de ellos les sonaba extraño eso de una organización donde el trabajo era una opción de vida, donde se hablaba de transformación personal, y quizás más raro aún, eso de trabajar sin jefes.

Recordamos un trabajador que al poco tiempo, insistía que “árbol que crece torcido, nunca su rama endereza” y a otro que afirmaba que pretendíamos “sacarle mangos a los cujies”.

En la práctica, algunos llegaban a la conclusión de que “si no hay jefe, el jefe soy yo”. Entonces hacían lo que les daba la gana, exigiendo reivindicaciones y privilegios, sin asumir ninguna responsabilidad.

En muchos casos, la información que se compartía y la confianza que se daba eran utilizadas para provecho personal. Y la confianza era interpretada como una debilidad de la organización.

La falta de autoridad del jefe crea ansiedad en nuestra cultura patriarcal, debido a la sensación de un gran vacío que rápidamente nos induce a sustituirlo de cualquier manera. A rey muerto, rey puesto, dice el refrán. Evidentemente, la eliminación del jefe o de las jerarquías así como el establecimiento de relaciones genuinas de confianza no se puede decretar.

En los años siguientes, a tientas y progresivamente, hemos ido encontrando algunas respuestas a la interrogante sobre cómo ir desdibujando la necesidad de un jefe. Las hemos ido encontrando en el trabajo diario, en el análisis de nuestras actitudes y relaciones, en nuestras evaluaciones, en nuestra propia transformación. Estas respuestas han sido fundamentales para apuntalar los resultados obtenidos por el movimiento cooperativo regional en actividades tan distintas como aquellas integradas al programa de Ferias de Consumo Familiar, el Servicio Funerario y ahora, los Centros de Salud.

## LA AUTO ORGANIZACIÓN COMO PROCESO

Si contemplamos un bosque que no ha sido tocado por la ambición de riquezas del ser humano, podemos observar una armonía entre sus componentes. De la relación que se va dando entre las plantas, el suelo y los animales que conviven en él, va emergiendo un orden que refleja la existencia de una organización. Un orden flexible y cambiante según los acontecimientos que se van presentando.

Al entrar en juego un nuevo elemento que pudiese generar algún desequilibrio entre las relaciones existentes, los componentes del hábitat se van reordenando, cooperando entre sí y van emergiendo nuevas relaciones, un nuevo equilibrio armónico, un nuevo orden.

Sin embargo, si arrasamos un bosque con el fin de desarrollar una agricultura extensiva de monocultivo, rompemos abruptamente con las posibilidades de construir las relaciones de cooperación y, de un día para otro, los gusanos, los bachacos y hasta los pájaros que cooperaban con el conjunto, construyendo una armonía organizativa, se convierten en “plagas” dañinas para la cosecha.

Ante esta situación, la solución convencional ha sido el uso de agroquímicos. A través de ellos intentamos mantener a raya las llamadas “plagas”, sin darnos cuenta de que con el uso de agroquímicos acentuamos el problema, destruyendo los nutrientes del suelo.

Entramos así en un círculo vicioso, que nos lleva rápidamente a una dependencia, si se quiere patológica, de los agroquímicos. Nos cuesta mucho concebir una agricultura sin su uso.

Igual nos pasa con los procesos organizativos de los seres humanos. Las relaciones de jerarquía, acumulación y separación generadas por la lógica de

*nuestra cultura*, han ido rompiendo la armonía que existía. Y así como en la agricultura hemos ido llegando a depender de los agroquímicos para “controlar” las plagas, en las organizaciones humanas, la disciplina impuesta se ha venido convirtiendo casi en la única manera de garantizar un orden y por ende, la existencia de la organización.

Esto se vive frecuentemente cuando un grupo humano estructurado se encuentra de repente en un ambiente de confianza, libre, sin supervisión. En estos casos, tienden a aparecer como “plagas”, relaciones individualistas, de aprovechamiento.

El paso de una agricultura basada en el uso de los agroquímicos a una agricultura orgánica, implica un proceso lento y laborioso a través del cual se va re-estableciendo un orden que emana de relaciones de cooperación, que se van construyendo en medio de la diversidad existente.

Re-establecer un proceso auto-organizativo entre los seres humanos es aún más difícil. Las premisas de nuestra cultura patriarcal conspiran contra esa posibilidad. Se requiere de tiempo y disposición. No se puede decretar.

Hoy en día vemos como un paso extremadamente audaz habernos lanzado en un proceso auto-organizativo con un grupo tan grande de trabajadores, la mayoría de los cuales venían de convivir en relaciones obrero-patronales sumamente primarias. Esta situación se agravaba aún más ante el hecho de que las mismas personas que promovíamos dicho proceso, inmersos en nuestra cultura patriarcal, sólo contábamos con unas intenciones, un tanto vagas, de querer propiciar un proceso formativo fundamentándonos en ir desdibujando las jerarquías para ampliar la participación.

Profundizar un proceso formativo de esta índole

se hacía aun más complicado por la existencia de un ambiente sumamente hostil a su consolidación. En parte, porque el propio SCT había nacido inmerso en una lucha reivindicativa por mantener el pasaje a 0,25 Bs., lucha que nos fue envolviendo en la lógica del poder.

## Como abejas al panal

Inicialmente, algunos integrantes que participábamos en la lucha por el SCT entramos a trabajar allí asumiendo tareas educativas, administrativas, de mantenimiento, de relaciones con el Estado. Entre todos conformábamos un equipo para estimular el proceso autogestionario.

Ante la escasez de conductores, cualquier chofer que mostrase un mínimo de experiencia en su oficio y que pasase una pequeña prueba, ingresaba al SCT. La mayoría de ellos venían de ser trabajadores a destajo de las empresas autobuseras de Barquisimeto o de otras ciudades del país donde les pagaban por día trabajado, sin derecho a prestaciones sociales, sin acceso a ningún régimen de seguridad social.

Al entrar en el SCT, no sólo encontraban una gran oportunidad de participar -totalmente desconocida por ellos, sino que por primera vez en su vida, tenían acceso a un salario semanal estable, prestaciones sociales, seguridad social, vacaciones pagas y utilidades de fin de año (dos meses de salario, en nuestro caso).

Gran parte de estos conductores vivía en un mundo sumamente concreto, particularista e inmedatista. Como hecho curioso, el primer conflicto interno estalló al arrancar, porque muchos no entendían o no confiaban en el pago semanal. Preferían que les pagasen cada día al terminar la jornada.

Todo trabajador que ingresaba, participaba en un taller inicial de información. De inmediato, comenzamos a realizar reuniones por áreas de trabajo

con miras a ir asumiendo la gestión del servicio entre todos. El siguiente paso planteado era que los coordinadores por área fueran seleccionados en esas reuniones.

Pero a los pocos meses este proceso se vio truncado ante la intervención de factores externos a la organización. Factores que se veían atraídos por el poder que iba significando Cecosesola o que, simplemente, estaban siendo afectados por la lucha por mantener el pasaje a medio.

### UNA REACCIÓN PARTIDISTA INICIAL

La mayoría de los integrantes del equipo que propiciaba el proceso participativo que se gestaba en el SCT, nunca tuvimos ninguna filiación partidista.

La excepción se encontraba en dos militantes de partidos que, aparentemente, vieron su oportunidad de alcanzar una cuota de poder, anotándose como promotores de un sindicato dentro de la organización.

Afirmaban que los informes económicos que se publicaban eran falsos. Decían que el servicio producía grandes excedentes que permitían aspirar a significantes aumentos salariales.

Comenzaron a realizar un trabajo sistemático de agitación, abortaron las reuniones por área de trabajo y llegaron hasta exigir dinero para poder participar en ellas.

A como diera lugar, buscaban que todo se discutiese en asambleas multitudinarias donde los agitadores de oficio llevaban la voz cantante, imponiendo sus puntos de vista mediante una oratoria estridente. Se iban cercenando así los espacios de reflexión y análisis, manipulando la organización en función de objetivos político-partidistas.

En los meses de septiembre y octubre de 1976, el SCT cayó en una anarquía total. Era un “sálvese quien

pueda”. No existía un orden impuesto desde arriba pero tampoco había emergido un orden diferente. Por un lado estaban los dirigentes partidistas, promotores del sindicato y por otro, los “patronos” -según ellos- que integrábamos el equipo que propiciaba el proceso autogestionario.

En esos momentos, y en las crisis que vendrían después, la conversación personal jugó un papel fundamental. La mayoría de los trabajadores se fueron contactando, uno a uno, tratando de lograr claridad sobre esa manipulación promovida por intereses ajenos a la organización. Se mostraron los libros de contabilidad para que una comisión de trabajadores comprobase la falsedad de los supuestos excedentes del SCT.

Progresivamente, los trabajadores fueron rechazando a los promotores del sindicato y en pocas semanas se abortó su legalización. El camino que les quedó a estos “dirigentes” fue unirse al grupo opositor que se había formado en el seno del movimiento cooperativo y convertirse en uno de sus voceros más elocuentes. Durante los siguientes tres años, se dedicarían a dar escandalosas declaraciones públicas, denunciando supuestas irregularidades en Cecosesola.

## LA CÁMARA DE TRANSPORTE

Aparte del SCT, había tres pequeñas empresas autobuseras que poseían de 12 a 20 autobuses cada una<sup>(10)</sup>. La más grande de ellas se encontraba afiliada a la Cámara de Transporte del Estado Lara. Esta Cámara la apoyaba en sus aspiraciones de subir el pasaje. Para ellos, Cecosesola era una piedra en el zapato que les impedía conseguir ese objetivo.

Como hecho curioso, el presidente de la Cámara de Transporte había sido presidente de Cecosesola, y

para ese momento, era presidente de una cooperativa afiliada a nuestra Central. Hacía vida activa también en el grupo de cooperativistas que se oponía al SCT.

Una investigación acordada en una asamblea de Cecosesola, descubrió que el Presidente de la Cámara de Transporte:

- ✎ Había propiciado una serie de denuncias contra Cecosesola, publicadas con gran despliegue en un periódico local por un periodista socio de su cooperativa.
- ✎ Como presidente de una cooperativa afiliada a Cecosesola, se había dirigido a Corpoindustria ratificando las mismas denuncias.
- ✎ Había presentado al mencionado periodista ante las autoridades de Corpoindustria.

Estas denuncias propiciadas desde la Cámara de Transporte lograron su efecto en Corpoindustria. Demoraron la entrega del crédito restante para la compra de 20 autobuses más, hasta que hicieron una revisión administrativa que comprobó la falsedad de las mismas.

## EL SINDICATO AUTOMOTOR

El Sindicato Automotor de nuestra ciudad, afiliaba a las asociaciones de transportistas de pasajeros que utilizaban para ese entonces unidades de menor capacidad (carros, camionetas y busetas). La diferencia con la situación actual estaba en el hecho de que los autobuses de Cecosesola transportaban un porcentaje muy importante de la población y, por lo tanto, la negativa de CECOSOLA de aumentar el pasaje, frenaba las aspiraciones de un sindicato cuya razón básica de existir giraba en torno a lograr periódicamente alzas de tarifas para sus afiliados.

Ante la escasez de conductores, resultó muy fácil para el Sindicato Automotor introducir trabajadores de

(10) Dos de estas empresas se mantuvieron por varios años en estado vegetativo y sobrevivieron manteniendo unas relaciones laborales deplorables sin prestaciones sociales y seguridad social. Además, operaban con autobuses totalmente deteriorados y depreciados, que habían cancelado mucho tiempo atrás.

su confianza en el SCT, quienes inicialmente encontraron lo que podía parecer como un paraíso para organizar un sindicato. Podían hacer reuniones a diestra y siniestra y expresar sus opiniones y sus críticas a través de los medios de comunicación sin riesgo de represalias.

Además de lograr el control total del transporte público de la ciudad, el objetivo del Sindicato Automotor era obligar a un aumento del pasaje, forzando alzas descabelladas de sueldos y propiciando la anarquía interna.

Aunque este segundo intento por legalizar un sindicato dentro del SCT se presentaba fácil de detener, en ese momento nos pareció mucho más educativo permitir su legalización. Confiábamos en que el mismo proceso de participación que se venía rescatando, demostraría lo inútil y absurdo de un sindicato intermediario de unos trabajadores con todas las posibilidades de participar directamente en las decisiones de la organización.

A medida que fue progresando la discusión del contrato colectivo introducido por el sindicato que se constituyó en el SCT, se fueron desenmascarando los dirigentes sindicales que además de innecesarios, utilizaban su condición de “dirigentes” para provecho personal. La discusión del contrato duró varios meses y terminó en una asamblea de todos los trabajadores -unos doscientos- donde el Sindicato presentó una propuesta de aumento salarial del orden del 200%, la cual fue apoyada sólo por los tres dirigentes que le quedaban al sindicato. Luego de que esta propuesta fue rechazada, se aprobó un aumento del 10%, acorde con las posibilidades económicas de nuestra organización. Hasta ese día existió el sindicato dentro del SCT.

Otra vez, un acontecimiento que pudiese haber sido considerado negativo dentro de una organización

autogestionada, sirvió como elemento educativo para comprender la importancia de la participación directa, sin intermediarios. Nos permitió ir logrando una claridad colectiva sobre la situación económica de nuestra organización y entender que, en cuanto a los aumentos salariales, “sólo nos podemos arropar, hasta donde nos alcance la cobija”.

## Reencontrando un orden

Los acontecimientos que acabamos de detallar ocurrieron en el transcurso de los primeros catorce meses de existencia del SCT. Como ya explicamos, al comienzo se vivieron momentos de extrema angustia, de anarquía total. Mas, sin embargo, poco a poco, fue emergiendo un orden. En esto jugó un papel fundamental la conversación personal que permitía compartir información y comenzar a construir relaciones de confianza. Además, dos acontecimientos, propiciados por agentes externos a la organización, abrieron la posibilidad de que muchos de los nuevos trabajadores desarrollaran un sentido de identidad incipiente con la organización.

### EL TIERRERO

En vista de que el crédito otorgado por Corpindustria estaba destinado únicamente para la compra de 92 autobuses, las necesidades de instalaciones, repuestos y del resto de capital de trabajo se iban resolviendo sobre la marcha.

La Cámara Municipal ofreció, de palabra, un terreno para el estacionamiento y taller del SCT, pero mientras esto se concretaba funcionábamos en unas instalaciones alquiladas a una cooperativa afiliada.

La mayoría de los integrantes de la directiva de esa cooperativa se fueron integrando al grupo interno que hacía oposición al SCT. Por ello, no tardaron en enviar correspondencias aumentando progresivamente el alquiler y, finalmente, dieron un plazo de 24 horas para abandonar sus instalaciones.

Ante este ultimátum, se realizó una reunión espontánea de todos los trabajadores, donde se tomó la decisión de mudarnos inmediatamente al terreno ejido ofrecido por la Cámara Municipal. El traslado del taller, buses y oficinas se efectuó en un plazo de dos horas.

En nuestra nueva sede, denominada cariñosamente “el tierrero”, los talleres y el estacionamiento de los buses quedaron totalmente a cielo abierto, sin resguardo físico alguno. Los mismos conductores crearon brigadas de vigilancia diurna y nocturna. Se comenzó a crear una identidad con la organización.

### LOS ATAQUES POR LOS MEDIOS

Las críticas iniciadas a través de la prensa local y propiciadas por el presidente de la Cámara de Transporte no se limitaban a despotricar de la organización del SCT, sino que, además, cometieron la “imprudencia” de calificar a los conductores como “irresponsables y asesinos de la calle”. Esto, también, produjo una reacción unificada e inmediata de todos los trabajadores en defensa de la organización. Se entró en un proceso de integración, de lucha frente a un enemigo común.

Esta unión, claro está, no se basaba en ningún convencimiento profundo sobre el proceso que se intentaba propiciar. Era más bien un sentimiento de defensa propia. Sin embargo, éste y otros ataques recibidos no fueron más que oportunidades para compartir información e ir estrechando relaciones de confianza. Comenzó así a construirse colectivamente la razón de ser de la organización.

El 27 de agosto de 1977, en respuesta a declaraciones de prensa que atacaban a Cecosesola, se organizó una gran caravana con nuestros autobuses, camiones y vehículos de cooperativas de todo el país.

Sentir el apoyo de un movimiento regional y nacional, nos ayudó a profundizar el sentido de pertenencia a una organización, a un “nosotros” que iba trascendiendo el mundo de las relaciones primarias.

#### ALGUNAS MULETAS

Como vimos anteriormente, el hecho de estar intentando generar un proceso autogestionario con un universo tan grande de trabajadores cuyo objetivo era conseguir un empleo, conspiraba contra la posibilidad de que emergiera un orden. Muchos de esos trabajadores traían “mañas” y actitudes de aprovechamiento aprendidas en empresas autobuseras donde se desempeñaban bajo relaciones obrero-patronales sumamente rígidas e inhumanas. Hablábamos entonces de la “joroba” que traíamos del mundo empresarial y que debíamos irnos limando dentro de la organización.

También hemos visto que esta situación se agravaba por el hecho de que el SCT nació de una lucha popular reivindicativa donde Cecosesola, sin querer queriendo, iba acumulando un poder, temido por algunos y deseado por otros.

La percepción de ese poder generó una reacción que se concretó en la infiltración permanente de saboteadores de oficio o simples informantes que respondían a los intereses externos que se oponían al SCT. Aunque hacíamos lo posible por no dejarnos neutralizar por esta situación, ésta minaba la fluidez del intercambio de información, la construcción de relaciones de confianza y por ende, la consolidación del proceso auto-organizativo.

Ante este panorama, y partiendo de la anarquía reinante, vimos la necesidad de tomar algunas resoluciones administrativas provisionales que se mantendrían mientras fuesen necesarias. Serían como

muletas que se utilizan mientras las piernas recuperan sus fuerzas. Así como no se puede cambiar de golpe y porrazo una agricultura química por una orgánica, de igual manera los procesos auto-organizativos no se pueden decretar.

Desde que hubo el primer intento de crear un sindicato, las reuniones por área de trabajo se habían suspendido. En vista de ello, a comienzos del año 1977 procedimos a nombrar los coordinadores por área y un coordinador general. Estos nombramientos se efectuaron bajo la mayor consulta con los trabajadores que se venían compenetrando con la organización. La mayoría de los seleccionados estaban conscientes de que se trataba de ser lo más flexibles posibles, que su rol de coordinador se debería ir desdibujando con el tiempo, a la par que se re-establecieran las reuniones por área y el conjunto de los trabajadores asumiera su propia gestión.

En la práctica, hubo alguno que otro problema con los coordinadores. En unos casos, por ejercer el cargo con demasiada rigidez y verticalidad. En otros, por tratarse de personas infiltradas por los factores externos que conspiraban contra la organización.

A los pocos meses, el cargo de coordinador general quedó eliminado y paulatinamente se fue robusteciendo el proceso auto-organizativo, desdibujando progresivamente el papel de los coordinadores por área.

Para el último semestre de 1977 ya habíamos puesto parcialmente la casa en orden, fortalecidos por:

- ✎ El proceso de discusión del contrato colectivo.
- ✎ La respectiva salida del sindicato.
- ✎ La mudanza a nuestra propia sede y
- ✎ La gran caravana de apoyo celebrada en agosto de ese año.

El ambiente que se respiraba dentro de la

organización era de una fuerza constructiva cada vez más integrada. Pudimos volver así a nuestras raíces que eran las comunidades, donde se inició la lucha por el pasaje a 0,25 Bs. y se gestó el nacimiento del SCT.

## “Cooperativismo es Unión y Lucha del Pueblo”

Estábamos convencidos de que veníamos construyendo una fuerza colectiva, en la búsqueda de la justicia social. Para nosotros el lema de la época *Cooperativismo es unión y lucha del pueblo* no era una frase hueca sino que representaba una parte importante de nuestra razón de ser. En todas nuestras acciones intentábamos darle mayor contenido a esta unión y a esta lucha. En ningún momento hubo el asomo de ambiciones políticas personales o grupales, ni mucho menos nos movía la búsqueda de cargos públicos.

Estábamos conscientes de que íbamos acrecentando una fuerza colectiva que iría respondiendo a las necesidades comunitarias según las circunstancias que se fuesen presentando. Para ir logrando esto, veíamos como esencial ir desdibujando esa frontera entre “nosotros”, los que prestamos el servicio y “ellos”, los usuarios del mismo. En otras palabras, ir siendo comunidad.

En el segundo semestre de 1977 se retornó al trabajo comunitario que había sido tan fundamental para el logro del SCT, incorporándose a él algunos de los nuevos trabajadores que se venían identificando con el proceso.

Se promovieron reuniones en las calles o en los patios de las casas de los barrios de la ciudad. En ellas, se analizaban los recorridos de las rutas, los horarios, la frecuencia del servicio y la problemática del precio del pasaje. Estas reuniones se efectuaban con cierta permanencia, permitiendo hacerle seguimiento a los acuerdos. En algunas salían propuestas para incorporar

a algún vecino del barrio como trabajador del SCT. En ocasiones, también se efectuaban grupos de discusión en los autobuses en servicio con los pasajeros del momento. Se repartía información y se recogían opiniones.

De este proceso de análisis y discusión en las comunidades, fueron emergiendo dos elementos aglutinadores que dieron pie a crecientes movilizaciones populares, las cuales se extendieron hasta el año 1980. Estos elementos fueron:

- ✍ La necesidad de más autobuses para mejorar el servicio en las rutas existentes y crear nuevas rutas en barrios desasistidos.
- ✍ Mantener el pasaje a 0,25 Bs.

## EL PASAJE A MEDIO

El estudio de factibilidad del SCT introducido en Corpindustria planteaba la posibilidad de mantener el pasaje a Bs. 0,25 hasta finales de 1978, siempre y cuando el crédito otorgado permitiese adquirir de una vez los repuestos necesarios para los primeros tres años y así aminorar el efecto de la inflación que comenzaba a hacer estragos en nuestro país. Sin embargo, el crédito otorgado fue reducido drásticamente con relación a la solicitud. Debido a esto, los repuestos se fueron comprando sobre la marcha a los precios del día. La reducción de la flota de los 235 autobuses de la solicitud inicial a sólo 92 unidades también trajo importantes pérdidas con relación a economías de escala que se pensaban obtener. Por lo tanto, al aceptar el crédito (no nos daban otra alternativa) ya sabíamos de antemano que iba a ser cuesta arriba mantener el pasaje a medio por mucho tiempo.

Como hecho curioso, desde 1976, el pasaje en autobús ya había subido a Bs. 0,50 en las principales ciudades del país. Ya para el año 1979, las empresas

autobuseras de Caracas recibían ingresos de un bolívar por pasajero transportado. La mitad de este pasaje era cobrado al pasajero y la otra mitad era aportada por el gobierno en calidad de subsidio.

Desde 1976 y hasta el año 1980, Barquisimeto fue la única ciudad del país donde el pasaje se mantuvo a Bs. 0,25.

A pesar de la estrechez económica dentro de la cual se desarrolló, el servicio de transporte era de buena calidad. Estudios técnicos contratados por la Cámara Municipal a finales de 1979, mostraron que el SCT era ejemplo en Venezuela de una eficiente organización de transporte con bajos costos unitarios <sup>(11)</sup>.

Sin embargo, al avanzar el proceso se hacía cada vez más difícil lograr apoyo oficial para el SCT. Esto contrastaba abiertamente con la facilidad con que se otorgaban subsidios millonarios a las empresas autobuseras de Caracas, las cuales eran conocidas por la baja calidad del servicio prestado y las deficientes condiciones en que mantenían a sus trabajadores.

## ¿Qué pasó en Barquisimeto? (1978-1980)



En finales del año 77 entramos en un período de crecientes movilizaciones.

En este lapso se organizaron tres tomas de Caracas en función de:

- ✎ Apoyar la ampliación del crédito para la adquisición de más autobuses (mejora del servicio).
- ✎ Solicitar un subsidio que permitiese mantener el pasaje a Bs. 0,25.

Se trataba de viajes multitudinarios a Caracas, ida y vuelta en menos de 24 horas. El último viaje reunió unas 4.000 personas transportadas en 80 autobuses. Al llegar a la capital, nos agrupábamos en el Paseo Los Próceres y de allí salíamos en una impresionante caravana. Imaginemos 80 autobuses del mismo color desfilando uno tras otro por el centro de Caracas. Terminábamos con una concentración en una plaza pública, muchas veces, bajo frecuentes hostigamientos de las fuerzas policiales.

Las convocatorias para participar se efectuaban abiertamente en las barriadas y en los propios autobuses. Iba todo el que quisiera. Es importante señalar que a diferencia de las movilizaciones de carácter partidista, nunca se ofrecieron beneficios individuales de ningún tipo para los participantes.

Había muchas personas que no se perdían ninguno de los viajes, a pesar de las grandes incomodidades que implicaba soportar horas sentados en asientos rígidos de fibra de vidrio, con pocas posibilidades de dormir.

La movilización era respaldada por una logística

sencilla pero efectiva que garantizaba refrigerios, agua, repuestos y un equipo de mecánicos que iba auxiliando los autobuses que se quedaran en el camino.

En otro momento, se presionó a la Cámara Municipal para la realización de un cabildo abierto sobre la problemática del transporte. La asistencia de las comunidades fue abrumadora a pesar de que el cabildo se realizó a partir de las 8 de la noche. Desbordamos la capacidad del auditorium municipal.

Fruto de esas movilizaciones se logró en 1978 la ampliación del crédito para la adquisición de unas 35 unidades autobuseras adicionales y la aprobación, por parte de la Cámara Municipal, de un subsidio de 8 céntimos por pasajero desde el 1º de abril hasta diciembre de ese año. Este subsidio se calculaba partiendo de los costos operacionales y un pequeño margen para la inflación. No contemplaba márgenes de ganancia, ni cubría las pérdidas acumuladas hasta la fecha. En la práctica, tampoco cubrió suficientemente la inflación de ese período.

### DIOS LOS CRÍA Y ELLOS SE JUNTAN

Al tiempo que se continuaba desarrollando una fuerza de apoyo al SCT, se fue creando una creciente resistencia contra el mismo. Esta resistencia era, sobre todo, de tipo local ya que nacionalmente el proyecto era visto con cierta simpatía por la Presidencia de la República, algunos representantes de Corpindustria y Fundacomún y contaba con el apoyo irrestricto de la Superintendencia Nacional de Cooperativas, adscrita en ese entonces al Ministerio de Fomento.

En Barquisimeto, progresivamente se agrupaban y consolidaban las fuerzas que buscaban frenar el Servicio Cooperativo de Transporte.

El grupo que hacía oposición interna intentaba con insistencia destituir a la directiva de Cecosesola a

través de asambleas anuales, basándose en las pérdidas económicas que arrojaba el SCT. Alegaban que el SCT acabaría con el servicio funerario de la Central e insistían en una eminente quiebra de Cecosesola que supuestamente arrasaría con los bienes de las cooperativas afiliadas. Algunas cooperativas que operaban todavía bajo influencia de la Iglesia local, eran presionadas por el sacerdote de su respectiva parroquia. Llegarían a dar sermones atacando a Cecosesola. Sin embargo, en todas las asambleas de Cecosesola se ratificaba el apoyo al SCT.

Ante estos apoyos, arreciaba entonces la campaña difamatoria en los medios de comunicación y se profundizaban los “contactos políticos” buscando acabar con el SCT.

El Sindicato Automotor, a través de un vocero en la radio, atacaba insistentemente a Cecosesola, para tratar de unificar a los partidos políticos en contra del SCT. Alegaba públicamente que Cecosesola tenía mucha más capacidad de convocatoria que los mismos partidos políticos, que se nutría de militantes de todos los partidos, que, en fin, era un rival peligroso.

Los voceros del grupo interno no se quedaban atrás en sus críticas y utilizaban su amplio acceso a los medios. Uno de sus miembros ponía a su disposición numerosas emisoras radiofónicas de su propiedad. Los contactos políticos iban facilitándoles vastos espacios en la prensa escrita -hasta páginas completas- desde los cuales atacaban insistentemente al SCT.

La mayoría de las personas que empujábamos el proceso del SCT éramos relativamente desconocidas por aquellos que integraban las llamadas “fuerzas vivas” de la ciudad. Esto, unido al hecho de que los partidos políticos nos vieran como competencia, facilitaba que las versiones que se iban tejiendo cobraran credibilidad por más inverosímiles que nos

puadiesen parecer.

En lo político, se nos acusaba simultáneamente de ser fascistas y anarquistas y además militantes de la extrema izquierda. Es bueno recordar que en esa época, era insólito que existiese una organización popular con fuerza que no estuviese controlada por los dos principales partidos políticos del país. Ni siquiera existía la palabra sociedad civil, con el contenido de hoy.

Al final, la versión que más caló y para muchos, se convirtió en una verdad absoluta, aseguraba que éramos malos administradores, involucrados en hechos de corrupción, y al mismo tiempo, militantes de la extrema izquierda, financistas de los movimientos guerrilleros de Colombia (el M-19) y del Salvador. Lo increíble era que supuestamente lográbamos hacer todo esto ¡cobrando el pasaje a medio!

A nosotros nos parecía imposible que alguien le pudiese dar crédito a acusaciones tan descabelladas, por lo cual no les dábamos importancia. Sabíamos que éramos personas desprendidas, sin ambiciones de enriquecimiento. No buscábamos poder político, personal ni grupal. Estábamos conscientes de que a través del SCT estábamos construyendo una fuerza que no estaba en función de intereses personales ni de grupos, sino en función de las comunidades, de una mayor justicia social. Ésta era nuestra verdad.

## ENCUENTRO CON EL MOVIMIENTO ESTUDIANTIL

En febrero de 1979 se instaló en Miraflores un nuevo gobierno nacional y se nombraron nuevos gobernadores. Se esfumaba rápidamente el apoyo que nos brindaban algunos representantes de instituciones públicas nacionales como Corpindustria y la Superintendencia Nacional de Cooperativas.

En Barquisimeto, hasta el mes de junio continuarían los mismos integrantes de la Cámara Municipal, pues en ese mes se celebrarían las elecciones municipales.

En enero de 1979, el costo del pasaje llegaba a Bs. 0,50 por pasajero. El SCT continuaba cobrando Bs. 0,25 y en diciembre del '78, había concluido la entrega del subsidio de ocho céntimos por pasajero transportado. Las pérdidas mensuales, sin subsidio, a precio de hoy, estaban cercanas a los 300 millones de bolívares. Sin embargo, la Cámara Municipal se negaba rotundamente a aumentar el subsidio a Bs. 0.25 para que pudiésemos seguir trabajando al costo. Recordemos que desde el año 1976 el pasaje en autobús estaba en Bs. 0,50 en las otras principales ciudades del país y en Caracas, desde comienzos de 1979, las empresas recibían además un subsidio de 0,50 Bs. por pasajero transportado.

Aunque no lo sabíamos para ese momento, es evidente ahora, que ya comenzaba a cocinarse una decisión política para frenar a Cecosesola. Por más presión que ejercíamos, la posición de la Cámara Municipal se mantenía inflexible. El juego estaba trancado.

Ante esta situación, tomamos una decisión con el fin de romper el cerco. En el mes de marzo, decidimos jugarnos a Rosalinda y subimos el pasaje unilateralmente de 0.25 Bs. a 0.50 Bs.

La medida se tomó con poca consulta debido a la importancia del factor sorpresa. Confiábamos en el nivel de información y en las relaciones de confianza que se habían construido en las comunidades durante más de cuatro años luchando por el pasaje a medio. Teníamos fe de que la mayoría de los usuarios interpretarían la medida como una herramienta más para continuar esa lucha. Nuestra duda estaba, más bien,

en la reacción que pudiesen tener los estudiantes con quienes nunca habíamos tenido un contacto directo y quienes ante los aumentos de pasaje tienden a reaccionar violentamente contra los prestatarios del servicio.

El día del aumento nos ubicamos en parejas en las paradas más cercanas a los liceos, con el fin de palpar la reacción inicial. Al poco tiempo empezaron a salir simultáneamente cientos de estudiantes de los diferentes liceos. Era como un río humano. No nos quedó más remedio, como comunidad que somos, que integrarnos a la manifestación. Le preguntamos a un estudiante:

-¿De qué se trata la manifestación?

La respuesta no se hizo esperar:

-Vamos al Concejo Municipal a protestar por el aumento del pasaje y a exigir el subsidio para que Cecosesola pueda mantener el pasaje a medio.

En ese momento, en la calle, se selló un compromiso entre el movimiento cooperativo y el movimiento estudiantil. Caminaríamos juntos en la lucha por mantener el pasaje a medio hasta el 19 de marzo de 1980.

## UN PODER PARAMUNICIPAL

En los días siguientes a la manifestación estudiantil, el Concejo Municipal perdió totalmente el control sobre la situación del transporte y se vio arrastrado por los acontecimientos que se fueron desencadenando.

Los ediles insistían públicamente por todos los medios de comunicación que no se pagase el pasaje a real. Que ese aumento no estaba autorizado. Sin embargo, en las comunidades, el pedimento cayó en oídos sordos. Prevalecía el sentimiento de responsabilizar al Concejo Municipal por el aumento

del pasaje. Se respiraba un ambiente de total apoyo al SCT.

Junto con el movimiento estudiantil se preparó una multitudinaria manifestación de apoyo al subsidio. Fue una de las más grandes manifestaciones reivindicativas vistas en Barquisimeto.

Ante la presión, el Presidente de la Cámara Municipal decidió enfrentar la manifestación y ofreció el subsidio de Bs. 0,25 pero sólo por tres meses, hasta la fecha de las elecciones municipales. Hubo un rechazo total por parte de los manifestantes. Exigimos el subsidio por lo menos hasta Diciembre de ese año<sup>(12)</sup>.

Por algunos días más, la Cámara Municipal continuó insistiendo en su posición. Alegaban que no podían comprometer el presupuesto de la próxima administración que sería elegida en junio. Este alegato se cayó ante la creciente presión popular. Al final, se vieron obligados a ceder y aceptaron otorgar el subsidio de Bs. 0,25 retroactivo desde el 1° de enero del 79 hasta diciembre de ese año.

Se desató un ambiente de euforia en las comunidades. Inmediatamente, el pasaje volvió de nuevo a Bs. 0,25 pero, la reacción de los sectores opuestos al SCT no se hizo esperar. Arreciaron los ataques a través de los medios. Se llegó a afirmar con insistencia que Cecosesola se había convertido en un poder paramunicipal, que tenía más autoridad que la propia Cámara.

Se trataba de un caso insólito en la era democrática: una organización popular que no estaba controlada por ningún partido político “había humillado” al Concejo Municipal que estaba en manos de los dos principales partidos del país. Esto resultó ser un hecho inadmisibles para la mayoría de los dirigentes

de TODOS los partidos políticos de la región. Para ese momento, lo que más preocupaba a esos sectores era qué hacer con el SCT, cómo “darle un para'o” a Cecosesola.

## EL CERCO

Todos los objetivos que nos habíamos propuesto se venían logrando a pesar de muchas dificultades y obstáculos encontrados en el camino.

- ✍ Se venía consolidando un Servicio Cooperativo de Transporte con una creciente participación de trabajadores y usuarios y se logró superar una situación inicial de total anarquía desatada por factores externos.
- ✍ A pesar de las presiones ejercidas ante los organismos crediticios del Estado, se logró la ampliación de los créditos y se adquirieron más autobuses, para mejorar la frecuencia y extender las rutas hasta barrios que se encontraban totalmente desasistidos.
- ✍ Fruto de un gran esfuerzo y sorteando algunas pérdidas generadas principalmente por las presiones inflacionarias se había mantenido el pasaje a medio por dos años sin recibir subsidio alguno.
- ✍ A través de fuertes manifestaciones se habían logrado los subsidios necesarios para poder mantener el pasaje a Bs. 0,25 hasta diciembre del '79.

Decíamos, en ese entonces, que tendría que ser muy “mente 'e pollo” aquél que no reconociese el aporte constructivo que daba Cecosesola para resolver la problemática del transporte de la ciudad.

Sin embargo, la mayoría de los dirigentes políticos no estaban al tanto de las mejoras logradas en el servicio

(12) Un minúsculo grupo que pregonaba la necesidad de “agudizar las contradicciones en el seno del pueblo” intentó aprovechar esta manifestación para sus fines políticos, agrediendo físicamente al Presidente de la Cámara Municipal. Esto dificultó aun más nuestras relaciones con la Cámara ya que su presidente acusó públicamente a la directiva de Cecosesola de intento de homicidio. A pesar de los esfuerzos que hicimos para superar este incidente, fue imposible restablecer una relación madura con él.

ya que no lo utilizaban. Además, para ellos no era relevante la calidad y el precio del servicio ni el hecho de que fuese una actividad autogestionada. Su preocupación se concentraba en cómo detener un poder creciente que no controlaban.

Progresivamente fuimos evidenciando que se había “cocinado” un acuerdo político para ir tendiendo un cerco económico alrededor de Cecosesola, una vez que se terminase de entregar el último pago del subsidio correspondiente a Diciembre de 1979.

Al nuevo presidente de la Cámara Municipal se le escuchó decir que no importaba que colapsara el SCT. Según él, sobraba dinero -fruto de los altísimos ingresos petroleros en ese momento- para adquirir unos 200 autobuses y constituir una empresa municipal de transporte. Además, en 1979, se iniciaba un nuevo período gubernamental. Faltaban cerca de cinco años para nuevas elecciones. Se decía que “el pueblo olvidaría rápidamente”.

En octubre de 1979, la Cámara Municipal, en conjunto con el Ministerio de Transporte y Comunicaciones, contrató a una empresa especializada para realizar un estudio integral del transporte autobusero de Barquisimeto. Aparentemente, confiaban en que este estudio ratificaría la supuesta mala administración del SCT. Sin embargo, las conclusiones de este trabajo señalaban, más bien, que el SCT era un ejemplo para el resto del país, tanto por la calidad del servicio prestado como por su eficiencia administrativa.

Según nos confirmaron después los ingenieros encargados del estudio, el Presidente de la Cámara Municipal les reclamó las frases favorables a Cecosesola que aparecían en él. Les pidió eliminar esas frases, alegando que él y no Cecosesola, había contratado con ellos. Ante la negativa de los ingenieros,

el estudio fue engavetado.

A finales del año '79, se intensificaban también los esfuerzos para aislar a Cecosesola.

Por un lado, se profundizaba la campaña difamatoria en los medios. Por otro, se bajaban líneas partidistas en las comunidades con el fin de que no se apoyara el SCT. Se esgrimían los argumentos de mala administración y nuestra supuesta militancia en la extrema izquierda.

Como el liderazgo del movimiento estudiantil gravitaba en ideologías de “izquierda”, cambiaban ante ellos la argumentación para alejarlos de Cecosesola. Argumentaban que éramos fascistas. Que manipulábamos a los niños de los liceos para que salieran a manifestar. Que el SCT era un nido de corrupción.

Por otro lado, el sector oficial confiaba plenamente en el apoyo irrestricto del grupo de cooperativistas que venía haciendo oposición al SCT, desde su inicio.

Además, internamente, la llegada de los nuevos autobuses con el ingreso, de un día para otro, de más de cien trabajadores, abrió otra vez la posibilidad de debilitar la organización desde adentro. De nuevo, apareció la agitación interna en función de aumentos salariales descabellados. Se intentó revivir el sindicato.

Para nuestra sorpresa, meses más tarde, el 19 de marzo de 1980, descubriríamos que la mayoría de los nuevos agitadores de oficio eran agentes infiltrados por la policía política (Disip).

UN 19 DE MARZO...

Si bien en ese entonces estábamos conscientes de que la situación se nos estaba poniendo difícil, nunca perdíamos el buen humor y el optimismo. Después de todo, siempre habíamos podido sobreponernos a las dificultades y esto nos imprimía una confianza en

nuestras capacidades como comunidad organizada. Quizás debido a este optimismo, no nos imaginamos que alguien pudiera creer aquello de que éramos corruptos, militantes de la extrema izquierda y financistas de movimientos guerrilleros internacionales. Sin embargo, la estrategia desarrollada por el sector oficial indica que actuaron creyendo esos rumores.

Su posición era tajante: a partir de enero de 1980, no habría más subsidio para el transporte autobusero de Barquisimeto, a pesar de que el Gobierno Nacional otorgaba cuantiosos subsidios a empresas autobuseras lucrativas que cobraban el pasaje al doble del precio en Caracas. Además, en Maracaibo y Valencia donde se cobraba el pasaje autobusero a Bs. 0,50 desde el año 1976, se producían violentos paros de transporte para forzar el aumento del pasaje a Bs. 1,00.

Ya no valdrían las multitudinarias manifestaciones que organizábamos junto con el movimiento estudiantil, ni la toma de Caracas con los 80 autobuses.

Según el estudio contratado por el Concejo Municipal, el costo del pasaje, para enero de 1980, se ubicaba en Bs. 0,65 por pasajero transportado. El mantener el pasaje a medio sin subsidio representaba para el SCT, a precio de hoy, unas pérdidas mensuales del orden de los 400 millones de bolívares.

A mediados de febrero del '80, la Cámara Municipal saldría con una alternativa salomónica autorizando el aumento a Bs. 0,50 sin posibilidad de subsidio. Bajo estas premisas, las pérdidas del SCT todavía se mantendrían alrededor de los 150 millones de bolívares mensuales (a valor actual) sin ninguna alternativa en el futuro cercano. Los costos subían diariamente a causa de la inflación y, además, existía un ambiente de agitación interna que presionaba por

aumentos salariales exagerados.

Nos colocaban en una disyuntiva: una muerte súbita por asfixia o una muerte lenta, abandonando la bandera del pasaje a medio.

Ante esta situación, nuestra posición fue tajante y firme: nos mantendríamos fieles al compromiso comunitario de mantener el pasaje a medio y llevaríamos la lucha hasta las últimas consecuencias. Exigiríamos un subsidio de Bs. 0,40 por pasajero con el fin de mantener el pasaje a Bs. 0,25. Nuestra consigna: Pasaje a medio, orgullo de Barquisimeto.

El juego se había trancado. Se acentuaron las acciones represivas por parte de los cuerpos policiales en contra de nuestras manifestaciones. No se avanzaba hacia ninguna solución. Progresivamente se iba agotando la capacidad de movilización. Nos encontrábamos en un callejón sin salida.

Así como descartábamos el aumento del pasaje, siempre habíamos descartado un paro de transporte como medida de presión. Ésta siempre ha sido la estrategia chantajista de las empresas lucrativas perjudicando a la comunidad usuaria. No tenía sentido que como comunidad organizada nos negásemos el servicio.

Se nos agotaba el tiempo. Durante dos meses y medio habíamos estado operando sin subsidio y acumulábamos una pérdidas adicionales de alrededor de 1.000 millones de bolívares, a valor actual. Se estrechaba el cerco económico. La nómina semanal se cancelaba con mucha dificultad, escaseaba la liquidez para la compra de repuestos, comenzábamos a “arrumar” algunos autobuses.

Ante esta situación, de nuevo nos jugamos a Rosalinda. Pararíamos los autobuses, pero no el transporte. Para el lunes 19 de marzo organizamos un sistema de transporte gratuito utilizando todo tipo de

vehículos que rodase. Lo llamamos la COLA COOPERATIVA.

En esa época, simultáneamente con la lucha por el SCT, existía una efervescencia de movilizaciones reivindicativas en el cooperativismo nacional<sup>(13)</sup>. Los cooperativistas de Lara y los autobuses del SCT habíamos participado activamente en todas esas movilizaciones, por lo cual resultaba natural solicitar un apoyo solidario de las cooperativas de transporte del país para esa COLA COOPERATIVA.

En la madrugada del 19 de marzo fueron llegando a Barquisimeto vehículos de todo tipo de diferentes regiones, entre estos, veinticinco camiones volteos provenientes de San Cristóbal, estado Táchira. Todos los vehículos tenían su ruta asignada y un afiche identificándolos como participantes en la cola cooperativa. Para cada uno de los camiones volteos habíamos construido escaleras de metal que fabricamos durante ese mismo fin de semana.

Convocamos a los medios de comunicación regionales y nacionales con el fin de llamar la atención sobre la injusticia que se cometía en Barquisimeto con el SCT, en relación con el trato que recibían las empresas autobuseras de las demás ciudades del país.

Confiábamos también que la COLA COOPERATIVA le inyectaría nuevos ánimos a la lucha por el pasaje a medio. Esto último se fue logrando en el transcurso del día. Existía un entusiasmo creciente en las paradas de autobuses donde se aglomeraban los usuarios.

(13) Estas luchas reivindicativas gravitaban en la búsqueda de cambios legales para favorecer a las cooperativas y lograr financiamiento para proyectos cooperativos. En una ocasión, un Banco del Estado se negaba a entregar un financiamiento. Organizamos una movilización nacional que consistió en acudir masivamente a las sucursales de ese banco, en las principales ciudades del país, efectuando depósitos del orden de Bs. 0,25. Se buscaba desbordar la capacidad de atención al público de dicho banco.

En otras ocasiones, se organizaron grandes caravanas para apoyar cambios en la Ley de Cooperativas.

En Diciembre de 1979, se efectuó una inmensa movilización de unos 150 camiones y gandolas en apoyo al derecho al trabajo de una cooperativa de Volqueteros del Estado Táchira. La manifestación culminó frente a la Gobernación del estado, embotellando totalmente el tráfico de la ciudad de San Cristóbal. En esa oportunidad, unos 56 cooperativistas fuimos arrestados a peñillazo limpio y amenazados con pasar detenidos navidad y año nuevo. Pretendían aplicarnos una ley gomecista de vagos y maleantes. La liberación se logró después de una movilización nacional que culminó el 23 de diciembre con una toma de las instalaciones de la gobernación por parte de los hijos y las esposas de los detenidos.

Por primera vez en la historia de Venezuela, ante la imposibilidad de continuar prestando el servicio de transporte, el prestatario organizaba un sistema voluntario y gratuito.

Sin embargo, los medios de comunicación no aparecieron por ninguna parte. Al poco tiempo nos enteramos de que se habían impartido instrucciones, desde el Ministerio de Relaciones Interiores, prohibiendo cubrir el suceso por tratarse de una “acción subversiva” que no se debía difundir.

La decisión ya había sido tomada. A las cuatro de la tarde de ese día, dos cooperativistas que se encontraban perifoneando en las barriadas, explicando las razones de la COLA COOPERATIVA, fueron arrestados por la DISIP.

A las 7 de la noche fueron tomadas violentamente las instalaciones del SCT, por funcionarios de ese mismo cuerpo policial. Junto a ellos, los choferes del SCT que ese cuerpo había infiltrado desde hacía tiempo en la organización, señalaban uno a uno a los cooperativistas que debían ser arrestados.

La comisión de la Disip se hizo acompañar por un representante de la oficina de la Superintendencia de Protección al Consumidor, quien levantó un acta justificando la incautación de los autobuses e instalaciones de Cecosesola por parte del gobierno. La razón formal de la incautación fue un supuesto “acaparamiento” de gasolina. Se trataba del tanque de nuestro surtidor de gasolina que tenía una pequeña cantidad para operar los autobuses por unos dos días más.

El secretario general del Sindicato Automotor, diputado de la Asamblea Legislativa, acompañó también a la comisión policial. Era el más interesado en el aumento del pasaje.

Cuentan los trabajadores que se encontraban presentes, que el mismo dirigente sindical se encargó de colocar los letreros de PASAJE A 0,50 Bs. en cada autobús, bajo la mirada complaciente del funcionario de la oficina de Protección al Consumidor.

Al siguiente día salieron los autobuses a trabajar bajo la responsabilidad de esta oficina. Cada autobús llevaba un policía en la puerta para vigilar que los “consumidores” pagaran el aumento, sin chistar. Hasta ese momento, Barquisimeto fue la ciudad del pasaje a medio.

¡El propio gobierno, por la fuerza, y avalado por la oficina cuyo fin era proteger al consumidor, había aumentado el pasaje!

¿INSÓLITO?

## Atrapados sin salida



La noche del 19 de marzo, unos la pasamos en las celdas de la Disip, otros en casa de amigos, escondiéndonos de la policía. Al amanecer, nos encontramos con una situación radicalmente opuesta a la vivida hasta entonces.

- ✎ Ese día, los medios de comunicación escritos destacaban las declaraciones de los máximos dirigentes de los principales partidos políticos. La mayoría, de gobierno o de oposición, de izquierda o derecha, coincidía en respaldar la acción gubernamental.
- ✎ A partir de ese momento, nos estaba vedado responder a través de estos medios. En las semanas siguientes arreciaron los ataques contra el SCT, sin derecho a réplica.
- ✎ El movimiento estudiantil fue totalmente desarticulado y muchos de sus dirigentes fueron sometidos a hostigamientos.
- ✎ La mayoría de los cooperativistas y demás integrantes de las comunidades que apoyaban el proceso optaron por replegarse. Quedaron estupefactos ante la persecución policial y el trato que se nos dio como si fuéramos una organización subversiva.
- ✎ Los trabajadores quedamos divididos en dos grupos irreconciliables. Aproximadamente el 60% de los conductores -la gran mayoría con menos de un año dentro de la organización- optó por conducir los buses incautados. El gobierno les garantizó que los autobuses pasarían a ser de

su propiedad y miembros del grupo de cooperativistas que se oponía al SCT entraron inmediatamente en nuestras instalaciones para dictar charlas de cooperativismo. Según estos cooperativistas, ahora sí constituirían una “verdadera” cooperativa donde los conductores, “estimulados” por el sentido de propiedad privada de los bienes, cuidarían de éstos como un buen padre de familia.

El poder político había logrado dismantelar de golpe y porrazo todo el poder que pudiésemos haber acumulado en Cecosesola, fruto de nuestra capacidad de convocatoria y por ser un actor importante -127 autobuses- en la prestación del servicio de transporte de la ciudad.

Hoy nos damos cuenta de que nos habíamos hecho vulnerables porque nos habíamos movido dentro de las premisas de la cultura patriarcal de acumulación de poder.

Ahora, sin autobuses, sin instalaciones (si nos acercábamos a ellas nos arrestaban), sin dinero en el banco y con muchas deudas, dependeríamos casi exclusivamente de la fuerza que pudiese emerger de ese proceso formativo que se comenzó a profundizar con la llegada de los autobuses en 1976.

Quedamos en Cecosesola 128 trabajadores que a pesar de todas las presiones y promesas hechas por el gobierno, optamos por mantenernos leales a la organización. De este núcleo, con el apoyo de amigos y cooperativistas de todo el país, tendría que irradiar la fuerza necesaria para enfrentar el cerco que se seguiría estrechando alrededor de Cecosesola en los años siguientes.

## EL GOBIERNO SIEMPRE TIENE LA RAZÓN

A los pocos días de la incautación apareció en

nuestra sección de contabilidad un equipo de “auditores” coordinado por la Superintendencia Nacional de Cooperativas. Al día siguiente de su arribo, una compañera del área de funeraria interceptó una llamada de los auditores a la gobernación, en la cual expresaban su preocupación porque habían conseguido la contabilidad muy bien organizada. Según ellos, necesitaban mucho más tiempo del previsto para poder cumplir con la tarea encomendada de conseguir fallas administrativas lo suficientemente graves para justificar la incautación que habían hecho.

Inmediatamente, solicitamos una entrevista con el Gobernador para expresarle nuestra preocupación por una auditoría que se veía a todas luces amañada, con el fin de justificar la liquidación del SCT. La respuesta del Gobernador fue contundente: “el gobierno siempre tiene la razón”.

Ante esta actitud del gobierno, entablamos una demanda judicial alegando lo obvio: que éramos los legítimos propietarios de unos bienes que se nos habían incautado por la fuerza. El 12 de mayo de ese mismo año, a las 10 de la noche, un juez procedió a ejecutar la sentencia que se había producido: Cecosesola tenía derecho sobre los buses y las instalaciones y por eso se ordenaba al Ejecutivo devolver dichas propiedades. Sin embargo, el Comandante de las Fuerzas Policiales, siguiendo órdenes de la Gobernación y en flagrante violación de la Constitución, impidió con sus funcionarios policiales que los cooperativistas entráramos en las instalaciones y tomáramos posesión de nuestros bienes.

No nos quedó otra alternativa: a las 5 de la mañana del día siguiente, los 128 trabajadores penetramos las instalaciones del SCT, con el fin de hacer cumplir la orden judicial y sacar los autobuses a la calle. La reacción policial fue previsible: un grupo de

cooperativistas fue arrestado y acusado de entorpecer el funcionamiento de un servicio público.

Volvimos a quedarnos sin autobuses, pero, por primera vez en casi dos meses de incautación, tuvimos acceso a la prensa escrita y logramos denunciar, en parte, los atropellos de que éramos objeto.

## LA AGONÍA SE PROLONGA

Es necesario recordar que el día cuando fueron incautados los autobuses, no contábamos con los recursos económicos necesarios para continuar operando normalmente. Mucho menos aún estábamos preparados para garantizar el sustento familiar de los 128 trabajadores que habíamos quedado sin nuestra herramienta de trabajo. La nómina semanal, a valor de hoy, estaba en el orden de los dieciocho millones de bolívares y, a medida que la incautación se prolongaba, se hacía más difícil lograr lo necesario para la manutención de esas 128 familias.

Cada lunes, amanecíamos en la búsqueda de los recursos necesarios para cubrir la nómina del viernes siguiente. En unas ocasiones nos defendimos con préstamos de algunas cooperativas y en otras, con préstamos personales que nos sacaban momentáneamente del aprieto semanal. Al final, subsistíamos a través de donaciones de comida que nos llegaban de algunas cooperativas. Recordamos potes de leche en polvo enviados por la Cooperativa Auyantepui de Guayana y sacos de papas y vainitas provenientes de la Cooperativa La Alianza de Sanare.

## SE FORMALIZA LA DIVISIÓN

Sin embargo, nuestra principal preocupación no era económica. Cada semana crecía también la incertidumbre sobre una posible intervención por parte de la Superintendencia Nacional de Cooperativas

(Sunacoop). La intervención es una figura prevista en la Ley de Cooperativas de entonces, a través de la cual, la Superintendencia reemplaza a todos los directivos y se hace cargo directo de la administración.

Era de esperarse que la incautación hubiese estado acompañada por una intervención de Sunacoop con el fin de sustituir a la directiva y entregarle formalmente los autobuses a los choferes que seguían la línea gubernamental. Pero esta intervención no terminaba de ejecutarse, a pesar de que existían fuertes presiones de la Gobernación y del Ministerio de Relaciones Interiores para que se hiciera.

No sabemos a ciencia cierta cuáles fueron las razones por las cuales esta acción se mantuvo siempre como una amenaza que no llegó a hacerse efectiva. Quizás influyó en el Superintendente el hecho de que nos conocía personalmente e intuía que las acusaciones en nuestra contra eran falsas. En todo caso, la medida se iba posponiendo.

Inicialmente, se dejaba entrever que era necesario esperar el resultado de la auditoría para poder justificar la intervención. Una auditoría que se alargaba en el tiempo, ya que no encontraban por ningún lado las supuestas graves fallas administrativas.

En el mes de mayo nos llegó la información de que el Superintendente Nacional de Cooperativas intervendría a Cecosesola siempre y cuando la mayoría de las cooperativas afiliadas se lo solicitasen por escrito. También se comentaba que los sacerdotes que participaban en el grupo opositor al SCT, recogían las firmas necesarias para solicitar la medida. Recordemos que estos sacerdotes ejercían influencia sobre la mayoría de las cooperativas afiliadas, no sólo por su condición de religiosos, sino también porque fueron sus promotores.

Queríamos evitar a toda costa que el futuro de

Cecosesola se decidiera sin análisis, sin discusión, basándose en firmas obtenidas a través de contactos personales. Por eso convocamos una asamblea extraordinaria que se celebraría en el mes de junio, con la presencia del Superintendente Nacional de Cooperativas, en las instalaciones desde donde prestamos el servicio funerario.

Para la fecha de la Asamblea, las pérdidas acumuladas del SCT -sin contar los daños causados por la incautación- sobrepasaban los mil quinientos millones de bolívares a precio de hoy. Según nos confirmó un amigo, el día anterior a la Asamblea, el secretario regional del partido de gobierno le había confiado que:

- ✎ Con toda seguridad al día siguiente quedaría resuelto “el problema Cecosesola”.
- ✎ El cerco económico daría sus frutos.
- ✎ La Asamblea decretaría la eliminación del SCT.
- ✎ La Asamblea crearía la cooperativa de primer grado con los choferes leales al gobierno.

Justamente una de nuestras preocupaciones era cómo evitar que los agitadores de oficio infiltrados como choferes sabotearan la realización de esa Asamblea. Ante esto, no podíamos contar con protección policial ya que éramos más bien perseguidos por los cuerpos policiales. Al final, pudimos contratar dos fornidos vigilantes privados de una empresa de transporte de valores, los cuales a duras penas lograron mantener a raya a estos agitadores, quienes desde la calle vociferaban insultos contra los cooperativistas que defendíamos el SCT.

Por primera y única vez en la historia de Cecosesola, asistimos a la Asamblea la totalidad de las cuarenta y seis cooperativas afiliadas para ese momento. El apoyo al SCT fue abrumador. El grupo opositor, aparentemente frustrado al no lograr de nuevo su

cometido, se retiró de la Asamblea antes de que ésta finalizase y algunos de sus integrantes fueron a la Disip para solicitar el allanamiento de la sede de Cecosesola donde se estaba realizando la Asamblea.

El allanamiento fue ejecutado con sorprendente rapidez y se llevaron detenidos a tres cooperativistas, ante los aplausos de aquellos asambleístas que habían solicitado la presencia policial.

En las siguientes semanas, comenzó el éxodo. Unas diecisiete cooperativas, bajo la influencia del grupo opositor, se fueron desafilando de Cecosesola.

Alegaban que:

- El gobierno nunca devolvería los autobuses.
- Cecosesola estaba totalmente quebrada.
- Que esa quiebra acabaría con el servicio funerario y
- Que supuestamente arrasaría también con los bienes de las cooperativas.

Insistían en que era necesario constituir un servicio funerario paralelo para poder garantizar su continuidad. Así nació la Federación de Cooperativas de Servicios Múltiples de Venezuela, Fecoseven.

Una buena parte del capital inicial de ese servicio funerario recién creado provino de cuotas funerarias cobradas por estas cooperativas a nombre de Cecosesola y que nunca fueron reintegradas a nuestra central.

## PA' CARACAS

Ya mencionamos que al ser incautados los autobuses y las instalaciones del SCT, quedamos en una situación política y económica extremadamente vulnerable, sin aparente salida. De haber sabido desde el comienzo que la incautación se extendería durante 20 semanas, quizás no hubiésemos creído que podríamos sobrevivir. El proceso interno había avanzado mucho

pero nunca con la profundidad necesaria para enfrentar los obstáculos que teníamos por delante.

Sin embargo, estos mismos “obstáculos” y “dificultades” se fueron convirtiendo en los fundamentos para continuar profundizando nuestro proceso formativo.

Esto de reflexionar y aprender de todo lo que nos sucede se ha convertido, hoy en día, en parte esencial de nuestra manera de ser como organización. ¿Se trata de convertir las derrotas en victorias? o de que “¿no hay mal que por bien no venga?” o simplemente se trata de ir dejando esa costumbre particularista de apresurarnos a clasificar todo lo que nos ocurre en “derrota” o “victoria”, “bueno” o “malo”, en “logros” o “fracasos”. De no congelar los hechos en categorías rígidas e irlos tomando, más bien, como elementos alrededor de los cuales vamos profundizando nuestra formación.

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. Un proceso desde el cual iba emergiendo una fuerza solidaria, una energía colectiva que nos daba la posibilidad de crecer ante las dificultades y encontrar salidas cuando parecía que todo estaba perdido.

El buen humor y el optimismo se mantenía en alto, a pesar de una fuerte campaña desmoralizadora llena de rumores difundidos con el apoyo de los medios de comunicación.

Contábamos con una gran ventaja que pasaba desapercibida por aquéllos que intentaban destruir el SCT: ahora, sin autobuses, podíamos reunirnos diariamente, evaluando entre todos, reflexionando, construyendo identidad.

Teníamos una aparente desventaja: entre los 128 trabajadores que nos manteníamos dentro de la organización, se encontraban algunos informantes de la Disip, aparentando un gran compromiso y una profunda identificación con el proceso. Sin embargo, aunque esto limitó en algún momento el flujo de información y, por ende, las relaciones de confianza, también fue objeto de nuestras reflexiones. Al final, estas personas quedaron totalmente evidenciadas ante el grupo y contribuyeron -sin darse cuenta- a fortalecer nuestro proceso formativo, agudizando nuestra capacidad de ver más allá de las apariencias, de captar relaciones y sistematizarlas.

Ya para la fecha de la Asamblea celebrada el 7 de junio, el grupo de trabajadores estábamos suficientemente identificados con la organización para plantearnos una acción de envergadura que nos permitiese una mayor consolidación interna y al mismo tiempo, intentar romper el cerco que se nos había tendido en Barquisimeto.

En nuestra ciudad el juego estaba trancado, pero, en el Congreso Nacional algunos parlamentarios de diferentes tendencias políticas -a los cuales se les hizo llegar información por diferentes vías- comenzaban a expresar fuertes cuestionamientos ante las medidas represivas tomadas contra Cecosesola.

La salida que vimos en ese momento fue emprender entre todos lo que se denominó la MARCHA A CARACAS, una caminata de aproximadamente 400 kilómetros, hacia nuestra ciudad capital.

El lunes 9 de junio, a pocas horas de haber terminado la Asamblea de Cecosesola con el allanamiento por parte de la Disip, iniciamos la marcha a Caracas desde la vecina ciudad de San Felipe, estado Yaracuy. No partimos desde Barquisimeto por tener la certeza de que nuevamente seríamos reprimidos por las

fuerzas policiales locales.

El Gobernador de Yaracuy autorizó la marcha y esto facilitó que los gobernadores de los estados Carabobo y Aragua dieran el permiso correspondiente. No fue nada fácil lograr estas autorizaciones. Recordemos que en ese entonces los gobernadores eran nombrados directamente por el Presidente de la República y rendían cuentas al Ministerio de Relaciones Interiores, despacho desde el cual se venía coordinando la acción contra Cecosesola.

En la caminata contamos con una gran solidaridad de los cooperativistas de todas las ciudades que atravesábamos en el camino. Todas las noches ubicaban un sitio dónde cenar y dormir. Una noche la pasamos en las aulas de la Universidad de Carabobo, otras en la sede de un sindicato o en espacios pertenecientes a cooperativas. Dormíamos en el piso sobre las colchonetas más económicas que pudimos conseguir. Durante el día, la alimentación clásica consistía en pan con queso y jugo y por las noches, nos aguardaba algo caliente preparado con la activa colaboración de los cooperativistas de la respectiva región<sup>(14)</sup>.

Al arribar a cualquier ciudad o pueblo nos distribuíamos en comisiones para abarcar todos los medios de comunicación. Además, nos entrevistábamos con las principales autoridades de cada localidad. En la entrada de Maracay, reporteros de los canales de televisión nacionales reseñaron nuestra presencia y el porqué de la marcha. Se fue creando una corriente de opinión favorable al SCT. Los medios de

(14) En la caminata se mantuvo un ambiente de optimismo y de alegría. Sobraban los apodos y las bromas. Cuando llegábamos a una plaza pública o a cualquier monumento nos deteníamos para cantar el Himno Nacional y una canción cooperativista compuesta para la marcha por un compañero de trabajo. En una ocasión, nos tocó cantarle a la estatua de un águila, en otra a unos leones, y por supuesto, también el Samán de Guere fue objeto de nuestras dedicatorias. En los Teques, tomamos el día domingo como día de descanso, antes de reanudar la caminata el día siguiente hacia Caracas. Aprovechamos la oportunidad para hacer una marcha de una hora, ida por vuelta, hasta la plaza del Indio Guaicaipuro en los Teques y cantarle nuestro repertorio. Después, unos quince optamos por culminar nuestro día de descanso escalando cerro arriba hasta llegar a la propia cueva donde se decía había vivido este cacique legendario. En la noche, improvisamos una divertidísima entrega de "premios": al cantor más desafinado, al más narizón, al más despeinado, al más flojo...

comunicación de Barquisimeto se fueron viendo obligados a reportar la caminata y así se fue rompiendo el cerco comunicacional que se había tejido alrededor de Cecosesola.

El lunes 16 de junio llegamos a la entrada de Caracas siendo recibidos por los cooperativistas caraqueños, las televisoras nacionales y, para sorpresa de pocos, por los cuerpos de seguridad del Estado (Disip, Guardia Nacional y Policía Metropolitana).

### SE VA DERRUMBANDO EL CERCO POLÍTICO

Ese mismo lunes, el Ministro de Relaciones Interiores había autorizado una manifestación de miles de trabajadores afiliados a un sindicato textil, la cual se realizaría en una de las avenidas más concurridas de Caracas.

A nosotros, que éramos apenas unas doscientas personas, se nos prohibió continuar la caminata hasta el Congreso de la República, alegando que causaríamos interrupciones al tráfico de la ciudad. ¿Qué tanto temían?

No nos dejaron más alternativas que burlar el cerco policial. Los despistamos disolviendo la aglomeración. Entonces, en grupos de cuatro o cinco personas, nos movilizamos en carros libres de las cooperativas de transporte de Caracas hacia la Plaza del Venezolano, a pocas cuadras del Congreso. Al llegar, inmediatamente fuimos rodeados por piquetes policiales, peinilla en mano. En ese momento, la presencia de una comisión de parlamentarios evitó que "la sangre llegara al río" y a petición de ellos, se dio la autorización para que una comisión nuestra se trasladase hasta el Congreso donde fuimos recibidos con aplausos. El Congreso nombró una comisión especial para investigar el caso Cecosesola, la cual resolvió interpelar al Gobernador de Lara y al

Presidente del Concejo Municipal del Distrito Iribarren.

Mientras llegaba el día de la interpelación, la mayoría nos quedamos en Caracas. Organizamos equipos rotativos para ir por grupos a visitar nuestras familias en Barquisimeto<sup>(15)</sup>.

En la capital, manteníamos presente la problemática del SCT en los medios de comunicación, desarrollando operativos de limpieza en las plazas públicas. Decíamos que en vista de que no se nos permitía continuar resolviendo la problemática de transporte de Barquisimeto, daríamos nuestro aporte barriendo las plazas de Caracas. Además, aprovechamos nuestra estadía en la capital, con el apoyo de los cooperativistas caraqueños, para llevar información a funcionarios públicos y a representantes de los partidos políticos.

Al mismo tiempo, en Barquisimeto, otro equipo preparaba material de apoyo para la interpelación. Sabíamos que tanto las instalaciones como la flota de autobuses se venían deteriorando rápidamente desde la incautación. Los choferes que recibieron “los cursos de cooperativismo”, lejos de cuidar más las unidades autobuseras las trataban como “violín presta'o”. Funcionarios públicos que administraban el servicio lo vieron como una oportunidad de aprovechamiento personal. Prevalecía una fuerte tendencia al saqueo, muy similar a lo que ocurre cuando en una autopista se vuelca un camión cargado de mercancías y todos los vecinos del sector lo asaltan en bandada para desvalijarlo.

Procedimos a recabar la evidencia para presentarla al Congreso. Con un juez, efectuamos una inspección ocular, la cual dio fe del deplorable estado en

(15) Fuimos acompañados durante la caminata por los informantes infiltrados de la Disip que aparentaban ser trabajadores muy comprometidos con la organización. Durante el recorrido, siempre había uno de nosotros haciéndoles seguimiento, de manera que les fuese muy difícil cumplir con su cometido de pasar información a los cuerpos policiales. Sin embargo, al llegar a Caracas, tuvimos un descuido y en la primera noche se presentó uno de ellos con un “primo caraqueño” trayendo unas películas pornográficas para entretener a los “agotados cooperativistas”. Al siguiente día, la mayoría quería regresar como en una estampida a Barquisimeto, para visitar a sus mujeres. Se trataba de películas censura triple Z que por poco nos dejan sin “combatientes” en Caracas. Después de analizar lo sucedido, llegamos a ese acuerdo de regresar a Barquisimeto por grupos rotativos.

que se encontraban las instalaciones y los autobuses. Una foto aérea tomada desde una avioneta evidenciaba que más del 50% de la flota de autobuses estaba arrumada, sin prestar servicio, cuando a pesar de todas las dificultades y las pérdidas acumuladas en los meses previos a la incautación, bajo nuestra administración, se mantenían en la calle entre 110 y 115 de los 127 autobuses adquiridos.

El día de la interpelación les facilitamos a los parlamentarios todos nuestros recaudos. El Gobernador, por su parte, intentó defenderse con la única arma que le quedaba: la auditoría que muy “oportunamente” la Superintendencia de Cooperativas presentó oficialmente a la luz pública ese día. La misma auditoría que se había iniciado hacía tres meses para justificar la incautación. Durante este lapso de tiempo, por más que lo intentaron, los siete funcionarios que participaron en ella no encontraron ningún rastro de corrupción, ninguna falla administrativa grave y mucho menos, desvío de fondos para financiar movimientos guerrilleros internacionales. Pensamos que quizás por ello y ante la presión oficial, se vieron en la necesidad de inventar supuestas irregularidades.

He aquí una joya: ¡llegaron a culpar a Cecosesola por el deterioro total -según ellos, irreversible- de 13 autobuses que habían salido a trabajar en buenas condiciones, la madrugada siguiente a la incautación, bajo responsabilidad del propio gobierno! El hecho de que estos autobuses prestaron servicio consta en el acta levantada ese mismo día por el funcionario que representó a la Oficina de Protección al Consumidor.

Si bien la interpelación no concluyó con la entrega de los autobuses a Cecosesola, el gobierno regional salió de ella políticamente muy cuestionado. Ya no podrían continuar actuando impunemente contra Cecosesola. Así como se venía rompiendo el cerco

comunicacional, se derrumbaba el cerco político aunque todavía continuaríamos enfrentando el cerco económico.

## EL BARBARAZO

Entramos en el mes de julio y la Superintendencia Nacional de Cooperativas no terminaba de ejecutar la intervención de Cecosesola. Por otra parte, los cooperativistas que se oponían al SCT desafilaban a sus cooperativas de la Central para fundar a Fecoseven y así “salvar el servicio funerario”. Estaban seguros de la eminente quiebra de Cecosesola por lo cual se apresuraban a “abandonar el barco”.

Mientras tanto, se esperaba la decisión del juez de la causa. El gobierno regional después que había impedido la entrega de los buses aquel 12 de mayo, apeló ante el juez, argumentando que cualquier decisión judicial que se tomara debería ser consultada con el Ministerio de Transporte y Comunicaciones. Se abrió entonces un nuevo lapso de espera.

Cada semana que pasaba, se nos dificultaba más garantizar el sustento de las familias de los 128 trabajadores que nos habíamos mantenido leales a la organización. Por la radio, se intensificaba una campaña desmoralizadora donde se aseguraba que la quiebra de Cecosesola era inminente.

El gobierno local, a su vez, jugaba al desgaste, seguro de que no tendríamos más capacidad de resistencia. Además, presionaba para que cualquier decisión se pospusiese hasta después que terminasen las vacaciones judiciales.

Finalmente, un 5 de agosto, el juez de la causa resolvió la entrega a Cecosesola de sus propiedades. Después de 140 días de presiones y vejaciones logramos entrar nuevamente a nuestras instalaciones.

Nos enfrentamos con un cuadro dantesco. La alegría de estar de nuevo en nuestra casa, en nuestro sitio de trabajo y encuentro, se mezclaba con el horror ante lo que presenciábamos.

Nunca nos habíamos imaginado el grado de destrozos con el cual nos encontraríamos, sólo explicable como resultado de una acción vandálica deliberada.

Aquel Servicio Cooperativo de Transporte que según los “expertos” había sido ejemplo para el país, sobre todo por el alto porcentaje de autobuses que mantenía en funcionamiento, se encontraba totalmente en ruinas.

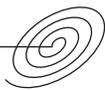
Una inspección ocular efectuada en forma inmediata por un tribunal, dejó constancia de este “barbarazo”<sup>(16)</sup>.

- ✎ De un total de 127 autobuses sólo 32 estaban en condiciones de prestar servicio.
- ✎ Nueve motores desaparecidos.
- ✎ Setenta autobuses con motores dañados.
- ✎ Ocho autobuses sin caja de velocidad.
- ✎ Diecisiete autobuses no tenían compresor.
- ✎ Doce autobuses tenían el radiador dañado.
- ✎ Ochocientos sesenta y ocho asientos estaban desaparecidos o rotos.
- ✎ Cuarenta y seis baterías desaparecidas.
- ✎ Setenta y una carrocerías estaban golpeadas.

El gobierno, apoyado por la Oficina de Protección al Consumidor y asesorado por aquellos cooperativistas que promovían una “verdadera” cooperativa de choferes, había propiciado la destrucción del transporte autobusero de la cuarta ciudad del país.

¿El gobierno siempre tiene la razón?

urante los diez años siguientes a la



Se pondría aún más a prueba nuestra capacidad de resistencia. Un grupo relativamente pequeño de personas quedamos enfrentando una problemática aparentemente sin salida. Para muchos Cecosesola ya estaba liquidada. Sólo faltaba “bajar la Santa María”.

En este período llegamos a estar económicamente quebrados SESENTA VECES según el Código de Comercio<sup>(17)</sup>. El monto de las pérdidas llegó a ser TREINTA VECES mayor que nuestro capital.

Dentro de la lógica de las ciencias económicas, Cecosesola era irrecuperable, un cadáver insepulto. Necesitaríamos de toda nuestra creatividad, de toda nuestra capacidad de trabajo y, en especial, de una enorme fuerza solidaria que permitiese compensar la inexistencia de recursos materiales. Decíamos en ese entonces que, mientras no nos quebraran el espíritu, tarde o temprano encontraríamos una salida. Nunca perdimos la esperanza de que algún día aparecería la luz al final de túnel.

### LAS ABEJAS AFRICANAS

Mientras tanto, íbamos enfrentando los “obstáculos” a medida que se presentaban.

El primero, y uno de los más difíciles, consistió en una demanda introducida por los choferes que habían sido protagonistas de la incautación y destrucción del SCT. Se ganaron el apodo de “abejas africanas” por su agresividad y por estar siempre en grupos haciendo

presión en la sede de Cecosesola o en la Inspectoría del Trabajo.

Estos choferes, asesorados por el gobierno y apoyados por integrantes del grupo de cooperativistas opuestos al SCT, llevarían sus reclamaciones hasta las últimas consecuencias.

La Comisión Tripartita de la Inspectoría de Trabajo dictaminó a su favor: ¡Debíamos cancelarles prestaciones sociales dobles, incluyendo los 140 días que estuvieron destruyendo los autobuses del SCT! Se trataba de una demanda, a precio de hoy, cercana a los mil quinientos millones de bolívares.

Era inminente un embargo a la Central ya que no teníamos con qué responder. De nuevo, integrantes del grupo que hacía oposición interna y que entonces promovían a Fecoseven, celebraban la segura quiebra de Cecosesola.

Buscando una salida, nos trasladamos a Caracas a entrevistarnos con el Ministro de Relaciones Interiores, el mismo que había coordinado junto con el Gobernador de Lara la acción contra Cecosesola.

A pesar de todo lo ocurrido, logramos entablar con el Ministro una relación de respeto mutuo, analizando, en conjunto, los posibles “errores” cometidos de parte y parte. El Ministro fue muy franco al reconocer que la política del gobierno hacia Cecosesola se había basado en rumores. Sus palabras no pudieron ser más elocuentes: “Lo que pasa es que en este país, todo el que se destaca es acusado de corrupto o comunista o marico y de ustedes se dijeron las tres cosas.”

En esa entrevista, el Ministro se comprometió a contribuir, a través de Corpindustria, con una compensación parcial de los daños causados por la incautación. A las pocas semanas, cuando era inevitable la ejecución del embargo proveniente de las “abejas

(17) Las pérdidas generadas por el SCT llegaron a los 30 millones de bolívares, lo cual representaría a precio de hoy 6.000 millones de bolívares.

africanas”, recibimos el mencionado aporte y pudimos cancelar las prestaciones correspondientes<sup>(18)</sup>.

Además, con esta compensación, pudimos hacer frente a las deudas contraídas antes de la incautación con los proveedores de repuestos y gasolina. Durante el lapso de la incautación, estos proveedores se habían abstenido de emprender cualquier acción judicial para cobrar esas cuentas por considerar una injusticia la acción tomada por el gobierno contra Cecosesola.

El resto del aporte recibido de Corpindustria apenas alcanzó para cancelar algunas de las deudas contraídas durante la incautación y para reparar una parte de la flota de autobuses. Sin embargo, nunca logramos sacar a la calle más de 70 autobuses ya que las pérdidas continuaban acumulándose. El precio del pasaje, inicialmente a 0,50 Bs. y después de varios años a 1,00 Bs., no llegó a cubrir los crecientes costos del servicio a causa de la continua inflación.

## LAS AMENAZAS LATENTES

Durante esos años trabajamos bajo dos amenazas que se mantenían latentes.

Por un lado, persistía la posibilidad que cualquiera de los Superintendentes de Cooperativas de turno, presionado por el grupo de cooperativistas opuestos a Cecosesola, resolviese liquidarnos como cooperativa, basándose en la quiebra económica. Esta acción quizás nunca se tomó porque consideraban que no hacía falta. Que Cecosesola, de hecho, ya estaba liquidada.

Por otro lado, día a día sorteábamos las amenazas de embargo.

El primer embargo provino de una cooperativa ya desafiada que se había integrado a Fecoseven y que había demandado por el valor de sus certificados de aportación a Cecosesola. En este caso, logramos

revertir la decisión judicial.

El segundo ocurrió en el año 1985 cuando ya funcionaban varias Ferias de las Hortalizas como parte del SCT. Se trató de un embargo solicitado por el Instituto Venezolano del Seguro Social (IVSS) buscando recuperar una deuda que para ese momento era impagable. De hecho, embargaron la totalidad de los ingresos obtenidos por todas las ferias durante el fin de semana anterior.

En este caso, logramos sobrevivir porque convencimos al directorio del IVSS de que devolviese el dinero y aceptara un nuevo acuerdo de pago por cuotas, el cual cumplimos en su totalidad.

## CECOSESOLA EN SU CONJUNTO

La crisis económica y las amenazas de embargo no atentaban sólo contra la supervivencia del SCT. El movimiento cooperativo regional integrado en Cecosesola conformamos una unidad interrelacionada, un nosotros que incluye las cooperativas afiliadas y el servicio funerario que nos prestamos los socios de estas cooperativas a través de Cecosesola.

Como ejemplo de esta interrelación, el servicio funerario es para muchos asociados de cooperativas de ahorro y crédito, un elemento más importante que el acceso al crédito oportuno y a bajo interés.

Un colapso del SCT, inmediatamente hubiera arrasado con el servicio funerario, con un esfuerzo de integración cooperativa de unos veinte años y, de paso, hubiera dejado a la mayoría de las cooperativas afiliadas en una situación de extrema vulnerabilidad.

Por todas estas razones, era prioritario concentrar grandes esfuerzos en enfrentar la crisis económica del SCT, para preservar la integridad del servicio funerario. Además, debíamos emplear tiempo y

(18) Fruto de una negociación, finalmente, el monto cancelado a los choferes fue significativamente menor al valor demandado.

energías para apoyarnos mutuamente ante los problemas específicos que se nos iban presentando en las cooperativas afiliadas.

## EL SERVICIO FUNERARIO

Tratamos en lo posible de no afectar la liquidez de este servicio. Su aporte económico al SCT consistió en cubrir los gastos de contabilidad y representación de Cecosesola en su conjunto. En ningún momento se traspasó dinero del servicio funerario para cubrir nóminas u otros gastos operativos del SCT, ni siquiera en los momentos de mayor aprieto. Aunque en su conjunto, Cecosesola se encontraba técnicamente quebrada, tratábamos de que este servicio operara normalmente cancelando todos sus compromisos al día.

Nuestro principal proveedor era el Taller Metalmecánico de la Central Cooperativa Nacional de Venezuela, Ceconave, el cual suministraba los ataúdes. Aun en los momentos de mayor estrechez económica del SCT, mantuvimos totalmente al día los pagos a ese Taller. Inclusive, en los momentos cuando Ceconave lo solicitó para hacer frente a necesidades económicas de su nómina semanal, se efectuó la cancelación de la factura de las compras de ataúdes aun antes de su vencimiento.

Al comienzo fuimos muy conservadores en cuanto a la gestión interna del servicio funerario. Mientras se mantuvieron dentro de Cecosesola los integrantes del grupo que hacía oposición al SCT, existía una resistencia permanente a cualquier cambio que se saliese de los cánones empresariales tradicionales.

Durante ese lapso de tiempo, quedó prácticamente congelada la posibilidad de profundizar un proceso autogestionario de los trabajadores del servicio funerario. Se mantuvo el cargo de gerente.

Cada trabajador, cuando mucho, asumía las responsabilidades inherentes a su cargo específico, bien sea de chofer, ayudante, bedel, mensajero, mecánico o secretaria. Por ejemplo, el chofer sólo conducía los camiones-cava con los útiles de velación del servicio y el ayudante se encargaba sólo de cargar y descargar el camión. La limpieza no era responsabilidad de todos sino de la bedel. El mantenimiento preventivo de los vehículos era responsabilidad exclusiva del mecánico.

Desde el punto de vista empresarial, se consideraba que la gestión del servicio era relativamente eficiente.

Hasta comienzos del año 1982, los únicos cambios importantes introducidos consistieron en aumentos salariales sustanciales y el establecimiento de reuniones periódicas de trabajadores y directivos, donde se tomaban decisiones operativas.

En el transcurso del año 1982, renunció la persona que ocupaba el cargo de gerente y decidimos eliminar el cargo. Se abrió así una posibilidad mayor para iniciar un proceso auto organizativo más profundo, donde se fuesen compartiendo las responsabilidades y fuese emergiendo un orden diferente, no impuesto de arriba hacia abajo.

Sin embargo, como vimos en el caso del SCT, la auto organización no se decreta. Requiere de un proceso, a veces lento, de cambios de actitud ante el trabajo, ante la vida.

Una participación que no esté acompañada de un proceso de creciente responsabilidad colectiva tiende a desvirtuarse en el tiempo. Se desvirtúa cuando algunos utilizan para su provecho personal o grupal las relaciones de confianza que posibilitan la participación. Esta actitud de “caerle a la piñata”. es propiciada por el individualismo inherente a nuestra cultura patriarcal.

Nuestra vivencia nos ha indicado la importancia de ir profundizando e internalizando un sentido de responsabilidad compartida colectivamente que sirva para facilitar una creciente participación. Para nosotros, la responsabilidad y la participación son como dos caras de la misma moneda. Intentamos que sean dos procesos simultáneos que se enriquecen mutuamente. Nos referimos aquí a una participación que se va ampliando y fortaleciendo a la par que los integrantes de un grupo se van haciendo responsables de su destino, facilitando que emane una disciplina colectiva, un orden no impuesto.

Como era de esperarse, inicialmente la eliminación del gerente del servicio funerario trajo desajustes. Para los menos maduros, se convirtió en una nueva oportunidad de aprovechamiento ya sea trabajando menos, llegando tarde, saliendo temprano para su casa o inclusive, en pocos casos, beneficiándose indebidamente de los recursos económicos colectivos.

Sin embargo, en cuanto se ha ido profundizando el proceso auto organizativo, se han ido efectuando los ajustes necesarios, construyendo caminos de mayor participación y creciente responsabilidad colectiva.

Al poco tiempo, se inició un proceso a través del cual se fueron eliminando algunos cargos, a la vez que se desdibujaban las fronteras entre los cargos aún existentes. Así nos íbamos sacudiendo la rigidez empresarial para ir siendo progresivamente una organización más flexible, una organización en movimiento, donde se fue integrando un voluntariado proveniente de las cooperativas afiliadas.

En muchos casos, cuando un compañero de trabajo se retiraba o era retirado por evaluación grupal simplemente dejábamos el cargo vacante. Esto ocurrió con los cargos de mecánico, almacenista, mensajero y bedel. Las responsabilidades inherentes a estas tareas

fueron asumidas por el conjunto de trabajadores a través de mecanismos de rotación. Los sueldos se igualaron y todos hemos ido aprendiendo la mayoría de los oficios, lo cual facilita la rotación. Por ejemplo, el cargo de “ayudante” fue desapareciendo, al aprender los ayudantes a conducir y a desarrollar trabajo de oficina. Las “secretarias” sacaron su licencia de manejar para trabajar como conductoras cuando las necesidades lo requieren. Los “choferes” hacen trabajos de oficina y de carga y descarga de camiones. Al final, en mayor o menor grado, todos vamos asumiendo mayores responsabilidades ante la globalidad del movimiento, apoyando la constitución de nuestra propia fábrica de ataúdes. Así como atendiendo solidariamente las necesidades de las cooperativas afiliadas y de las diferentes instancias del Movimiento.

Evidentemente esta forma de trabajo cada vez más abierta y flexible donde se van asumiendo responsabilidades abre la posibilidad de profundizar nuestro proceso formativo. Además, su resultado en lo económico es sorprendente, aun medido con los criterios de eficiencia propios de nuestra cultura patriarcal. En el siguiente cuadro se comparan el año 1981 (con estructura empresarial) y el 2000 (organización en movimiento) en cuanto a las actividades desarrolladas y el número de trabajadores que lo realizan. El cuadro habla por sí solo.

#### NACEN LAS FERIAS DE LAS HORTALIZAS

Cuadro N° 3

SERVICIO FUNERARIO DE CECOSESOLA

	1981	2000
Número de Trabajadores	30	20
Servicios funerarios al mes	30	73
Servicios de capilla al mes	0	38
Urnas producidas al mes	0	80
Cuota funeraria semanal	3 Bs.	150 Bs.

Cuadro comparativo

(19) Aplicando la tasa inflacionaria, la cuota funeraria hubiese llegado a 800 Bs. en el año 2.000.

Al mismo tiempo que debíamos garantizar la integridad y la continuación del servicio funerario, se hacía necesario dedicarle esfuerzos para la reactivación de las cooperativas afiliadas.

En la mayoría de las cooperativas continuaba mermando la participación de los asociados y quedaba su gestión en pocas manos. Como ejemplo, recordamos la situación que atravesaba la Cooperativa de Servicios Múltiples El Triunfo, la cual llegó a realizar una de sus asambleas en tercera convocatoria con la asistencia de 36 personas de unos mil quinientos asociados.

Por otro lado, la cooperativa La Alianza -única cooperativa de producción agrícola integrada a Cecosesola en ese entonces- pasaba por una crisis económica debido a la falta de mercado para su producción. Se encontraba en manos de los intermediarios, sujeta a los vaivenes del mercado.

A mediados de 1983, una comisión integrada por trabajadores del SCT y otros socios de varias cooperativas afiliadas, viajó a Caracas con el fin de conocer una experiencia de venta de verduras a un solo precio llamada Feria de las Hortalizas. Era organizada por la Central Cooperativa de esa ciudad con el apoyo de un organismo oficial, la Corporación de Mercadeo Agrícola (CMA).

Si bien esta Feria acusaba ya signos de decaimiento, los integrantes de la comisión llegamos a la conclusión de que, corrigiendo algunos detalles, las Ferias podrían convertirse en una gran herramienta para fortalecer las cooperativas de la región. Vislumbramos las siguientes bondades en esta actividad:

✍ Brindaría una gran oportunidad para ir recuperando la mística perdida en las cooperativas de servicio. Abría la posibilidad de incorporar un voluntariado que ampliase significativamente la

participación de los asociados.

✍ Facilitaría una mayor inserción de las cooperativas en sus comunidades al responder a una necesidad sentida y propiciar un sitio de encuentro semanal de la propia comunidad. Se abriría la posibilidad de ir desarrollando campañas educativas para mejorar la alimentación y con ello, la salud.

✍ A medida que se fuese ampliando el consumo, las ferias podrían ir dando respuesta a las necesidades de mercado de los productos provenientes de la cooperativa La Alianza y podrían convertirse en una herramienta facilitadora de procesos organizativos en el campo.

✍ De igual manera, se vislumbraba que el mercado de las ferias podría propiciar la creación de unidades caseras de producción de alimentos.

Entre los integrantes de la comisión, propusimos comenzar la primera feria en la cooperativa El Triunfo. Se realizó allí una asamblea de asociados y se decidió arrancar el 26 de noviembre de 1983, con el decidido apoyo de socios de las cooperativas Alianza, La Salle, El Valle y San Vicente, así como de trabajadores del SCT que éramos socios de diferentes cooperativas.

Esta especie de cayapa cooperativa quizás fue precursora de los múltiples mecanismos solidarios que se han ido consolidando en el tiempo tales como los intercambios, las reuniones de productores y ferias, además de las diferentes instancias que hemos ido creando: las reuniones zonales, de plan local y de apoyo mutuo. De hecho, desde finales de los años '70 en Cecosesola dejamos de tener “promotores” y todas las circunstancias que se presentan las intentamos resolver en conjunto, a través del diálogo y del apoyo solidario entre las diferentes organizaciones integradas.

En la primera feria vendimos unas TRES

TONELADAS de verduras a Bs. 4,00 el kilo. Además ofertamos leche popular y la pasta integral de Sanare. Al poco tiempo se iniciaron las Ferias de las Hortalizas en las cooperativas La Salle y El Valle. Después se irían desarrollando múltiples experiencias de ferias o abastos comunitarios en diferentes cooperativas afiliadas y en otros grupos organizados, tanto en la ciudad como en el campo.

El resultado ha sido muy variado. Algunas, como la cooperativa La Salle, descontinuaron la Feria de las Hortalizas pero participan activamente con un servicio de charcutería integrado a una de las ferias gestionada desde Cecosesola. En la cooperativa El Valle, después de muchos altibajos, funciona un abasto comunitario. Las cooperativas J. F. Kennedy y 5 de Julio optaron por integrarse junto a Cecosesola en la gestión de la Feria del Este. Además, se constituyó la Feria de El Trompillo, desde donde se promocionó la Feria que actualmente funciona en el barrio El Carmen. En este barrio, alrededor de la feria, se ha ido consolidando un numeroso voluntariado que ha incursionado en servicios de salud y una biblioteca comunitaria. Más recientemente la cooperativa San Juan Bautista de Duaca, con el apoyo de trabajadores de Cecosesola apuntala su recuperación partiendo de un servicio de consumo.

Para la cooperativa El Triunfo, sin duda, la Feria ha representado un factor fundamental en su proceso de transformación. Hoy en día presenta un dinamismo que contrasta abiertamente con esa cooperativa apática y estancada de comienzos de 1983. Cuenta con la participación permanente de unos 80 socios en la gestión diaria de la cooperativa, a sus asambleas anuales asisten más de dos mil asociados y recientemente, apoyándose en el voluntariado formado en su feria, gestiona en conjunto con el resto del movimiento

cooperativo regional un Centro de Salud que atiende más de 7.000 personas mensualmente.

Las ferias han demostrado que pueden ser una importante herramienta de apoyo para la reactivación e inserción de las cooperativas en sus comunidades. Sin embargo, el resultado en cada caso concreto ha dependido del factor humano, del calor y profundidad que se le haya sabido poner al proceso auto-organizativo.

En el anexo No. 2 presentamos una aproximación gráfica de la organización cooperativa que ha venido emergiendo en la región occidental de Venezuela.

## DE AUTOBUSEROS A VERDULEROS

Mientras intentábamos apoyarnos mutuamente entre las cooperativas, promoviendo las Ferias de las Hortalizas y al mismo tiempo, lográbamos mantener el servicio funerario operando normalmente, continuaba agravándose la crisis económica en el SCT y por ende, en Cecosesola en su conjunto.

El precio del pasaje simplemente no cubría los costos y además, como vimos, cerca de la mitad de la flota de autobuses no se había podido recuperar después del “barbarazo”. La Cámara Municipal se negaba a ofrecer cualquier salida a la crisis, ya sea a través de un subsidio o de un aumento del pasaje de acuerdo con los costos. De nuevo, se comenzaron a arrumar los autobuses por falta de repuestos. En la ciudad se multiplicaban las busetas afiliadas al Sindicato Automotor que eran favorecidas periódicamente con autorizaciones de aumento del pasaje.

Pasamos una Navidad en la cual sólo logramos compartir Bs. 200,00 por trabajador por concepto de utilidades de fin de año (a valor de hoy, serían unos Bs. 50.000, 00) Cuando un trabajador se retiraba de la organización podía demorar hasta un año en cobrar sus

prestaciones a razón de unos 100 bolívares semanales.

De nuevo:

- ✎ Se acumulaban deudas altas con los proveedores de repuestos.
- ✎ Se hacía imposible abonar algo a la deuda contraída por la adquisición de los autobuses.
- ✎ Se paralizaron los pagos al IVSS y
- ✎ Por ello, quedábamos frecuentemente fuera del sistema de seguridad social.

Es importante resaltar que nuestra preocupación en ese momento no era solamente de tipo financiera. Para nosotros, era fundamental garantizar la continuidad del proceso formativo que se venía desarrollando en el SCT, ya fuera consolidando el servicio de transporte o incursionando en otras ramas del quehacer económico.

Intentamos, infructuosamente al comienzo, ubicar posibles salidas a la crisis a través de otras actividades. Sin embargo, estábamos conscientes de que las deudas eran de tal magnitud (llegaron a sobrepasar los CUATRO MIL MILLONES de bolívares a valor actual) que se hacía necesario incursionar en actividades de enormes proporciones para poder hacerles frente. Por ejemplo, aunque hubiésemos pretendido saldar las deudas con los ingresos provenientes del servicio funerario, estos hubiesen alcanzado apenas para cancelar un porcentaje ínfimo de las mismas.

Mientras tanto, intentábamos emprender algunas actividades económicas que pudiesen producir algún ingreso adicional que permitiese aminorar en algo la crisis financiera. En este sentido, iniciamos un servicio de lavado y engrase de vehículos en nuestras instalaciones y en otro momento, incursionamos en la venta de cauchos y repuestos a las cooperativas de transporte, sin lograr obtener ingresos significativos en ninguna de estas dos actividades.

Para colmo de males, a comienzos del año 1984, el

Gobierno Nacional anunciaría un aumento importante en el precio de la gasolina.

Ante esta disyuntiva, en marzo de 1984, se tomó la decisión de utilizar un autobús y convertirlo en una Feria de Hortalizas ambulante. Inicialmente no teníamos ninguna expectativa en cuanto a las posibilidades de resolver la crisis económica del SCT con esta venta de verduras. Vislumbrábamos en ella una nueva posibilidad para insertarnos en las comunidades y ampliar el mercado a los productos agrícolas provenientes de la Cooperativa La Alianza. En lo económico, nuestra única expectativa estaba centrada en lograr unos pequeños ingresos adicionales que permitiesen paliar el efecto del aumento de la gasolina.

Sin embargo, desde un comienzo, el crecimiento de las Ferias de las Hortalizas sobrepasó con creces todas nuestras expectativas. Ya para mediados de 1985, contábamos en Cecosesola con operativos rodantes que cubrían unos quince barrios de la ciudad. Además, habíamos consolidado tres ferias en locales prestados: en los módulos comunales de los barrios Andrés Eloy Blanco y Cerritos Blancos y en un galpón propiedad de Ceconave.

## SE CIERRA EL SCT

Para el año 1985, los volúmenes de venta y los resultados económicos de las Ferias nos permitieron tomar una decisión dolorosa pero necesaria: el cierre definitivo del SCT.

Era una decisión inevitable debido a:

- ✎ Las deudas millonarias acumuladas.
- ✎ El peso muerto del gran número de autobuses fuera de servicio desde la incautación.
- ✎ Las continuas pérdidas producidas por un precio del pasaje que no cubría los costos y
- ✎ Los oídos sordos del poder municipal ante la

búsqueda de salidas a la crisis.

Habían transcurrido apenas unos 18 meses de haberse iniciado la primera feria rodante de Cecosesola con el único fin, en lo económico, de paliar el efecto de un aumento nacional decretado en el precio de la gasolina. Sin embargo, ya para ese entonces pudimos incorporarnos al programa de ferias, de un solo golpe, unas 40 personas que continuábamos laborando en el SCT.

Inmediatamente se ampliaron los operativos rodantes hasta abarcar más de 30 barrios y las poblaciones de Duaca, Guama y San Felipe. Al poco tiempo se dio inicio en el Complejo Ferial de Barquisimeto a lo que hoy en día es la Feria del Este.

La fuerza solidaria que se venía gestando en el proceso auto organizativo del SCT encontró su cauce en una actividad menos dependiente de decisiones gubernamentales.

o que ocurrió con el SCT ha sido para

## Más allá de la lucha por el Poder

 nosotros motivo de permanente reflexión, de la cual brotan interrogantes que enriquecen aún más nuestro proceso.

-  ¿Había sido demasiado traumático y forzado generar un proceso auto-organizativo en un movimiento cooperativo que ya para 1974 se encontraba atrapado en estructuras organizativas patriarcales sumamente rígidas e inmerso en luchas por el poder interno?
-  ¿Hubiese sido preferible dejar que ese proceso jerarquizante en Cecosesola continuara su curso hacia el mismo sendero organizativo de las otras centrales cooperativas del país y, si se quiere, de gran parte del movimiento cooperativo mundial?
-  ¿Había sido un “error” colocarnos en función de luchas reivindicativas y, en especial, en función de la lucha por el pasaje a medio?
-  ¿No quedamos entonces atrapados en la misma lógica del poder y del control de nuestra cultura patriarcal que intentamos desdibujar en nuestro proceso interno?

Si bien nuestra intención nunca fue ni la búsqueda del poder por sí mismo ni mucho menos llegar a ocupar cargos de elección popular, en ocasiones actuamos dentro de la lógica patriarcal por lo cual éramos vistos por las “fuerzas vivas” de nuestra ciudad como una amenaza ante su afán de preservar o ampliar sus cuotas de poder. Percibirnos como una amenaza propició un

estado de angustia que fue estimulado y aprovechado especialmente por dirigentes del Sindicato Automotor y de los cooperativistas que anhelaban recuperar el control de Cecosesola.

Sin embargo, no es nada fácil salirnos de esa lógica del poder que impulsa las luchas reivindicativas. Como dijimos al principio, estamos inmersos en una cultura patriarcal que potencia la lucha por el poder y su ejercicio. Una cultura que propicia la creencia de que el poder es como una varita mágica que resuelve todos los problemas.

Hoy en día, desde fuera de la organización, y, en ocasiones, desde dentro, recibimos presiones para que ejerzamos nuestro supuesto “poder” en función de tal o cual causa.

De hecho, existe una tentación permanente de utilizar la fuerza solidaria, que emerge de un proceso participativo como el nuestro, en función reivindicativa, como si se tratase de un simple poder que se acumula y por lo tanto, está allí para ejercerlo. El no poner esta fuerza a disposición de tal o cual “causa noble” podría interpretarse como una posición “egoísta”, “cobarde”, “no comprometida”, o simplemente una actitud de “pendejos”.

No queremos llegar al extremo de negar la posibilidad de participar en luchas reivindicativas. En la práctica, al ir creando un sistema de distribución de alimentos, un sistema funerario, un sistema de salud, un sistema de financiamiento, estamos luchando contra la especulación, reivindicando el derecho a disfrutar de una mejor calidad de vida.

Sin embargo, en cualquier actividad que emprendamos es importante no perder de vista que lo fundamental es el proceso humano que se desarrolla alrededor de ella. No nos podemos dejar encasillar en el rol de “reivindicadores” profesionales, al estilo de

“Tamacún, el vengador errante”. Aunque en momentos perdimos la brújula, nuestro fin, en el servicio de transporte, no era mantener el pasaje a medio, sino que esta lucha se convirtiese en un medio a través del cual se pudiera ir profundizando un proceso de transformación, de búsqueda de nuestra integridad. De igual manera el servicio funerario, las ferias o los centros de salud intentan ser espacios donde buscamos enriquecer conjuntamente este proceso, abiertos a la incorporación progresiva de todo el que entre en contacto con él. Desdibujando barreras entre el que presta el servicio y el que lo recibe. Creando un nosotros cada vez más amplio, potenciando un esfuerzo colectivo a través del cual vamos progresivamente construyendo, entre más personas, la sociedad que queremos.

Al perder de vista la prioridad que debemos darle al proceso nos vamos convirtiendo en activistas, en hacedores de cosas, en fabricantes de productos, en luchadores de causas, promotores de actividades que se van cumpliendo mecánicamente sin una intención transformadora. Al final, tiende a quedarnos sólo el cansancio y a veces la sensación de haber sido utilizados por las personas a las cuales “servimos”.

En nuestro quehacer cotidiano seguramente tenemos muchas experiencias de lo que ocurre cuando descuidamos el proceso formativo. Quizás un ejemplo dramático lo encontramos en lo ocurrido durante los últimos años en una central cooperativa vecina.

Allí se intentó poner toda la fuerza generada por un proceso auto organizativo en función de reivindicar a los pobres, convirtiéndose en ejecutores de programas sociales impulsados por el gobierno regional. El proceso auto organizativo, las reuniones, las evaluaciones colectivas, los intercambios, el compartir información fueron pasando a segundo plano. Progresivamente, esa Central Cooperativa se fue

convirtiéndose en una especie de agencia auxiliar del gobierno regional. Rápidamente se fue esfumando la mística, penetró la corrupción, se acumularon pérdidas económicas, se cayó en una crisis financiera.

Aunque esta crisis, desde el punto de vista económico, es muchísima menor a la sufrida por Cecosesola, pareciera que no existe un proceso auto organizativo en el cual apoyarse. Como si no existiese una disciplina, un orden que emane del grupo y ante este vacío, los cuerpos directivos han optado por reestablecer un orden impuesto desde arriba, volviendo a la estructura organizativa patriarcal, destruyendo las posibilidades que aún pudiesen quedar para el renacimiento de una fuerza solidaria.

#### LA FUERZA DE LA SOLIDARIDAD

Finalmente, queremos compartir ciertas reflexiones referentes a esta fuerza solidaria que va emergiendo de nuestro proceso, diferenciándola del poder que estimula y valoriza la cultura patriarcal.

Nos referimos aquí a esa energía colectiva que surge de un proceso abierto y flexible, donde se van desdibujando progresivamente las jerarquías, compartiendo información, estrechando relaciones de confianza y profundizando nuestra identidad. Se trata de la misma fuerza solidaria que se multiplicó con creces en los meses de la incautación, permitiendo debilitar el cerco que se había tejido alrededor de Cecosesola y recuperar los autobuses. 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 pues no se trata de un poder para imponerse sobre el otro.

Una fuerza que sabemos que existe porque la

vivimos diariamente ante cualquier “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.

Estas reflexiones, junto con las que brotarían del período siguiente al rescate de los autobuses, dejarían su marca en muchos de los criterios que manejamos hoy, tanto en lo referente al proceso interno como a la forma de relacionarnos con otras instituciones y, en especial, con los centros de poder y con los gobiernos en particular.

Como vimos al inicio de este trabajo

## Encuentros con el poder

pareciera que la lucha por, con y/o contra el poder es una consecuencia natural de la esencia lógica de nuestra cultura patriarcal. De esa lógica que a través de la culturización se ha convertido en parte esencial de nuestro ser, por lo cual, se nos hace muy fácil repetir en nuestro accionar las actitudes impositivas, paternalistas o de dependencia que intentamos trascender.

Evidentemente, en la fogosidad del esfuerzo por consolidar el Servicio Cooperativo de Transporte, terminamos, en ocasiones, envueltos en luchas intestinas por conservar el control de CECOSOLA y en intentos por imponer a los sectores políticos nuestros puntos de vista. Y a veces la metodología utilizada para tales fines era muy similar a los mecanismos de presión comúnmente empleados en nuestra cultura.

A la luz de nuestros subsiguientes encuentros con el poder, hemos continuado reflexionando sobre nuestra relación con él, y, por ende, profundizando sobre lo que entendemos por nuestra transformación. Se ha tratado de una búsqueda por prueba y error, intuitiva, reflexionando sobre todo lo que nos ocurre.

Hoy en día, continuamos en este camino, intentando construir relaciones novedosas, solidarias, no competitivas, procurando no dejarnos envolver por ese mundo que propicia todo lo contrario. Se trata de un camino tortuoso, lleno de emboscadas, debido a esas creencias íntimas que se derivan de nuestra cultura jerárquica, acumulativa y particularizante.

Anteriormente aclarábamos que a partir de la incautación de los autobuses carecíamos totalmente de

los factores que tradicionalmente se señalan como fundamentales para tener acceso a una posición de poder. Nos encontrábamos sin dinero, con altísimas deudas morosas, con un alto porcentaje de nuestros bienes destruidos, con nuestra imagen deteriorada por una campaña incesante en y por los medios de comunicación acusándonos de corruptos y malos administradores, sin capacidad de convocatoria, señalados a nivel político como una agrupación extremista en una época en que era un pecado capital estar asociado a cualquier posición contraria al orden establecido.

Evidentemente, dentro de los cánones de nuestra cultura nos encontrábamos inmersos en una situación de indefensión e impotencia.

Sin embargo, la escasez de factores de poder, unida al proceso formativo que intentábamos profundizar, terminó, más bien, potenciando esa fuerza solidaria que emergía de nuestro proceso. Se convirtió, en la práctica, en un acicate que impulsó nuestra creatividad en la búsqueda y concreción no sólo de salidas económicas sino también de maneras novedosas o atípicas de relacionarnos con el poder.

Contábamos, por supuesto, con la gran ventaja de que, al dejar de ser CECOSOLA un factor de poder tradicional, gozamos por muchos años de una paz interna no afectada por intereses ajenos al proceso que se gestaba. CECOSOLA dejó de atraer este tipo de apetencias. Nuestras asambleas anuales dejaron de ser escenario de luchas intestinas por el control de nuestra central. Las decisiones se fueron tomando por consenso en función de ir re-construyendo la organización.

A continuación, haremos una reflexión sobre las relaciones con el poder que fueron emergiendo a partir de la experiencia del Servicio Cooperativo de

Transporte.

## LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Después del rescate de los autobuses, aminoraron los ataques desde los medios de comunicación en contra de CECOSOLA. Sin embargo, el medio impreso regional de mayor circulación continuó facilitándole espacios a una representante de Fecoseven desde los cuales mantenía una campaña intermitente en contra de nuestra central.

Curiosamente, esta campaña finalizó abruptamente en el momento que resolvimos no responder a las críticas. Al no haber respuesta dejamos de ser noticia.

Inicialmente, esta posición de no responder fue objeto de críticas por parte de algunos cooperativistas por aquello de que “el que calla, otorga”. Sin embargo, privó el planteamiento de que al no estar en función de acumular prestigio o poder no teníamos por qué apresurarnos a responder cualquier barbaridad que se le ocurriese al crítico de turno. Total, nuestro trabajo hablaría por nosotros con mucho más elocuencia que todas las respuestas verbales que pudiésemos formular. Fuimos llegando a la conclusión de que, en consecuencia con un proceso transformador, no tenía sentido vernos envueltos en una lucha por el centimetraje de prensa. De allí en adelante, con algunas excepciones, optamos por una posición pasiva ante la búsqueda de espacios en los medios.

Los medios se vendrían acercando a nosotros paulatinamente y en la mayoría de los casos, por iniciativa de ellos mismos ya que nuestro trabajo les fue llamando la atención.

En general, hacíamos lo contrario de lo que hubiese sugerido un publicista. Ante el deterioro de la imagen de CECOSOLA, quizás lo más

recomendable dentro de la lógica de este gremio, hubiese sido una campaña publicitaria sostenida de recuperación de dicha imagen. Sin embargo, a punta de trabajo y resultados concretos la imagen actual de CECOSOLA es incuestionable tanto a nivel nacional como internacional.

Otro elemento importante en nuestra relación con los medios, y hecho consciente a partir de los años '80, fue reflejarnos hacia fuera en concordancia con nuestro proceso interno. El resultado se evidencia en una creciente democratización de los voceros del movimiento, despersonalizando así la representación del proceso que se adelanta.

Esto a su vez ha tenido consecuencias muy sanas para el futuro de nuestra organización.

- ✍ Los políticos no nos perciben actuando en su terreno. No competimos con ellos.
- ✍ Nos hemos hecho poco apetecibles para aquellos que buscan en las organizaciones una proyección personal individualista.
- ✍ La imagen de la organización va dejando de depender de personas, gravitando más bien en la proyección de un trabajo colectivo y esto nos hace menos vulnerables.

En los años '80, aunque hubiésemos querido, de todos modos no teníamos los recursos para hacer una campaña publicitaria como hubiese parecido aconsejable.

Hoy en día, teniendo los recursos, esta posibilidad ni siquiera está planteada. Tenemos claridad de que una promoción por los medios nos proyectaría como una organización tradicional en la búsqueda de prestigio y poder, en competencia con otros actores. Simplemente, estaría fuera de nuestra razón de ser.

LAS FERIAS LECHERAS

A comienzos del año 1985, apenas un año después del inicio de las Ferias en Barquisimeto, el gobierno nacional a través del Ministerio de la Familia ofreció al Movimiento Cooperativo Nacional la distribución de la leche popular con el compromiso de ampliar el Programa de Ferias. Este ofrecimiento provino fundamentalmente de contactos personales, por ello no contaba con apoyo político. No ofrecía garantía de permanencia.

El subsidio otorgado a la leche popular era enorme por lo cual su distribución era un manjar muy apetecible para los sectores políticos y económicos.

Para nosotros, si bien implicaba entrar de nuevo en una relación de dependencia con el gobierno de turno, también representaba un sustancial atractivo para incrementar las ventas. Ante la fuerte crisis económica que vivíamos, no podíamos despreciar los ingresos que representaba su distribución. Era tal nuestra necesidad que fue a petición del Ministerio de la Familia que aceptamos en ese momento cambiar de nombre: Ferias de Consumo Familiar en lugar de Feria de las Hortalizas.

En otras regiones cooperativas del país, varias centrales regionales se entusiasmaron en iniciar Ferias de Consumo Familiar apoyándose en la distribución de leche popular.

Como debíamos haberlo previsto -pero no lo hicimos- la distribución de la leche popular fue un “alegrón de tísico”. No duró ni un año. Debido a las fuertes presiones políticas del partido de gobierno, su distribución pasó a las estructuras regionales de ese partido.

Inmediatamente, las Ferias de Consumo Familiar iniciadas en otras regiones del país fueron cerrando una tras otra. Las denominamos en ese entonces “ferias lecheras”. No tenían bases propias de

sustentación.

En Barquisimeto, ante la crisis económica que atravesaba CECOSOLA nos encontrábamos contra la pared. Sin los ingresos que producía la venta de la leche popular y sin el “gancho” que representaba. Pagábamos el precio de depender de factores externos y no de nuestro propio esfuerzo: “El que se viste prestado, en la calle lo desnudan”...

Sin embargo, en el caso nuestro había un compromiso de construir salidas a la crisis y darle continuidad al proceso. Había una cultura de crecernos ante las dificultades. Estaba nuevamente a prueba la creatividad que emerge de esa fuerza solidaria.

Optamos por invertir el dinero que teníamos disponible para adquirir la leche popular, en la compra de una importante variedad de víveres de primera necesidad. Recordemos que para ese entonces en las ferias se ofertaban fundamentalmente hortalizas.

Si bien las ventas se mantuvieron bajas por unos dos meses, la efectividad de la medida terminó sorprendiéndonos a todos. Al poco tiempo comenzaron a crecer las ventas significativamente. Un crecimiento que se ha sostenido casi ininterrumpidamente hasta el día de hoy.

## EL PELOTEO

Inicialmente, ante la falta de recursos las ferias funcionaban en autobuses o en locales prestados. Estas últimas ferias tuvieron corta vida, a excepción de la ubicada en un galpón prestado por Ceconave.

Al poco tiempo de estar funcionando en un módulo vecinal del Barrio Cerritos Blancos fuimos desalojadas por el gobierno regional. Alegaron que tenían que utilizarlo en actividades “más importantes”. Ante esta situación mantuvimos el servicio desde dos autobuses en el estacionamiento del mismo módulo

para luego asentarnos con los mismos autobuses en nuestras instalaciones ubicadas en un barrio vecino, Ruiz Pineda.

Igual suerte corrió la Feria que habíamos instalado en el módulo del barrio Andrés Eloy Blanco. Al ser desalojados, optamos por continuar funcionando desde un autobús en un barrio vecino hasta asentarnos en un local de una cooperativa afiliada, Los Horcones.

La Feria del Este ubicada inicialmente en las instalaciones del Complejo Ferial de Barquisimeto encontró resistencia de parte de gremios con intereses en esas instalaciones. Para mantenerla en funcionamiento fue necesario operar por más de dos años en la calle bajo la sombra de unos encerados que colgábamos entre dos autobuses. Finalmente se logró la asignación de un terreno por parte de la Cámara Municipal.

Visto hoy en día, pareciera increíble que un servicio tan efectivo como las Ferias de Consumo Familiar hubiese sido sometido a semejante peloteo.

Evidentemente detrás de estos desalojos existían trazos de intereses económicos y políticos. Sin embargo, su base de apoyo se encontraba en la desconfianza que existía en los sectores políticos hacia Cecosesola y en el estado de extrema vulnerabilidad en que nos encontrábamos.

En todos los casos respondíamos con nuestro compromiso, con esa fuerza solidaria que no se dejaba doblegar. Como el cuero seco, nos pisaban por un lado y nos levantábamos por el otro. En esos momentos toda nuestra venta era fundamental para irle haciendo frente a los compromisos económicos contraídos. Todavía la deuda dejada por el Servicio Cooperativo de Transporte parecía imposible de cancelar. Pero, en todo caso, si no había otra alternativa, preferíamos “morir con las botas puestas”.

Nuestra respuesta fue siempre trabajo y más trabajo. Se hacía necesario mantener funcionando todos los puntos de venta contra viento y marea para dejar abierta la posibilidad de una salida a la crisis.

## LA LUZ AL OTRO LADO DEL TÚNEL.

Habernos sobrepuesto a los escollos encontrados en el camino nos permitió disponer de un servicio de abastecimiento económico y relativamente consolidado, justamente cuando, a partir del año 1988, estalló en el país un proceso inflacionario de grandes proporciones. Desde ese momento, una porción creciente de la población, incluyendo por primera vez a la clase media, se volcó masivamente a la caza de alternativas rendidoras del presupuesto familiar. Las Ferias comenzaron a crecer a un ritmo incontenible. Si bien para ese entonces, las deudas contraídas por el SCT persistían casi inalterables como una amenaza permanente, por primera vez nos atrevíamos a pensar que las ferias podrían ser una alternativa viable para la cancelación de dichas deudas. Comenzamos a ver una tenue luz del otro lado del túnel.

Teníamos un escollo: la liquidez con que contábamos no era suficiente para impulsar el vertiginoso crecimiento exigido por la misma coyuntura que atravesábamos como país. En especial, el espacio de nuestros locales era dramáticamente inadecuado para atender la avalancha de familias que buscaban en las ferias un paliativo ante el efecto inflacionario.

Como ejemplo, la Feria del Centro funcionaba para ese entonces en un galpón de Ceconave de 800 m<sup>2</sup> (20) que además servía de Centro de Acopio para surtir a las diferentes ferias. Para poder poner en funcionamiento esta feria, cada fin de semana se hacía necesario arrumar en un rincón la mercancía del

(20) Actualmente funciona en un espacio de 6.000 m<sup>2</sup> con un área de estacionamiento de una hectárea aproximadamente.

depósito. El poco espacio disponible nos obligaba a operar con apenas cuatro cajas de cobro de verduras y sólo siete cajas en la sección de víveres. Las colas comenzaban a formarse desde las dos de la madrugada y se extendían en las horas pico al equivalente a unas tres cuadras.

Visto desde la perspectiva de nuestro proceso formativo quizás hubiese sido preferible continuar trabajando con lo que teníamos, creciendo según nuestras posibilidades. Sin embargo, la presión de las deudas, las amenazas de embargo, nos empujaban a dar un enorme salto cuantitativo. Las consecuencias que esto traería en relación al proceso formativo las viviríamos más adelante<sup>(21)</sup>.

La posibilidad de dar ese salto cuantitativo se nos presentó a comienzos del año 1989. La misma coyuntura que atravesaba el país llevó a un acercamiento con el gobierno que se iniciaba en ese entonces. En este caso, el potencial que representaban las ferias de Barquisimeto ante esta coyuntura permitió establecer una relación relativamente madura y estable con el sector oficial. Basado en la experiencia de CECOSOLA, se acordó realizar un segundo esfuerzo por expandir el programa de Ferias de Consumo Familiar en el ámbito nacional a través del movimiento cooperativo integrado en la Central Cooperativa Nacional, CECONAVE.

El acuerdo alcanzado contenía los siguientes aspectos:

- ✎ Cecosesola recibiría del Gobierno Nacional un aporte con el fin de potenciar el programa en el Estado Lara. Indirectamente esta inversión apuntalaría nuestra productividad y así facilitarían la cancelación de las deudas morosas

(21) El violento crecimiento a partir de 1989 nos obligó a entrar en una etapa de excesivo activismo, cercenando la posibilidad de muchos espacios de reflexión. Esto dificultó la incorporación plena al proceso de muchos de los trabajadores nuevos que iban ingresando. Además facilitó que los mismos "viejos", en momentos, perdiéramos la brújula del proceso. Como consecuencia, especialmente durante los primeros años de la década de los '90, se suscitaron situaciones críticas donde algunos participantes interpretaron la confianza y la apertura de la organización como una debilidad a ser utilizada para provecho personal.

heredadas del SCT<sup>(22)</sup>.

- ✎ Ceconave, por su parte, recibiría un monto mayor con el fin de propiciar la extensión del programa nacionalmente, otorgando créditos a bajas tasas de interés.
- ✎ Cecosesola asumiría la mayor responsabilidad en la capacitación de los equipos encargados de promover ferias en sus respectivas regiones.
- ✎ Además, Cecosesola fungiría de Centro de Acopio del programa nacional, abasteciendo a las diferentes ferias del país y otorgando créditos pagaderos a los 8 días de cada despacho.

Desde el cooperativismo larense veíamos con mucho entusiasmo y optimismo esta nueva oportunidad de compartir con otras regiones del país las posibilidades que el Programa de Ferias de Consumo Familiar brindaba para revitalizar el cooperativismo venezolano. Rápidamente organizamos encuentros de reflexión de una semana de duración en los cuales intentamos transmitir la esencia de nuestro proceso formativo, así como también nuestras herramientas administrativas. Fue un período de mucho aprendizaje en el cual nos enriquecimos en el intercambio entre las regiones<sup>(23)</sup>.

Sin embargo, como hemos ido aprendiendo con el tiempo, nuestro proceso no se puede calcar. En la práctica, se captó más la forma que el contenido.

La mayoría de las ferias de las otras regiones del país fueron entrando en progresivas crisis económicas, los acuerdos nacionales no eran respetados, en muchos casos las deudas con Ceconave y Cecosesola no se cancelaban oportunamente, las nuevas promesas de pago tampoco se cumplían. Se exigía una solidaridad que, a nuestro entender, rayaba más en la complicidad y la alcahuetería. Se perdió el valor de la palabra.

Decíamos en ese entonces que al perderse el

(22) En términos reales, este aporte representó apenas el 10,3% de las pérdidas acumuladas en el Servicio. A precio de hoy, unos 620 millones de bolívares.

(23) Fruto de estos encuentros surgió nuestra publicación "Gestión Solidaria", 1990.

valor de la palabra se esfumaba la confianza y con ella la posibilidad de profundizar nuestra integración, de ir construyendo entre todos un proceso auto-organizativo<sup>(24)</sup>.

Algunas personas intentaron plantear el conflicto en el terreno de una competencia entre dos concepciones del cooperativismo que luchaban por imponerse.

Sin embargo, para ese entonces ya habíamos aprendido que un proceso abierto y flexible como el nuestro que justamente busca desdibujar las jerarquías no se puede imponer. Entraríamos en contradicción con nuestra propia esencia. Al igual que con el amor, “cuando uno no quiere, dos no pueden”. Se trata de un proceso que existe sólo para el que tenga voluntad de lanzarse a vivirlo intensamente.

Después de unos cuatro años profundizando estas reflexiones y de un desgaste que percibíamos como destructor del proceso que intentábamos adelantar, decidimos dejar de participar regularmente en Ceconave<sup>(25)</sup>.

En cuanto al Programa de las Ferias de Consumo Familiar en el estado Lara y zonas circunvecinas, la inyección de recursos junto con nuestra capacidad productiva permitió, en apenas dos años, la ampliación del depósito central en Ruiz Pineda, la construcción de los locales donde operan las Ferias de Ruiz Pineda y el Este, y la mudanza de la Feria del Centro a un galpón más amplio. La luz brillaba al otro lado del túnel.

## SORTEANDO OTROS ESPEJISMOS

La crisis política y económica que se desató en el país en la década de los '90 ubicó al movimiento cooperativista en la mira de los gobiernos de turno, regionales o nacionales. Ya no sólo éramos vistos como

(24) Recordemos que dentro de las creencias de nuestra cultura patriarcal, la falta de palabra se ve como natural. La desconfianza que esto genera se resuelve por la vía de la disciplina impuesta y los controles burocráticos.

(25) Continuamos formalmente afiliados a Ceconave y estamos abiertos al encuentro con el resto del movimiento cooperativo nacional.

una alternativa en cuanto a rebajar el costo de los alimentos sino que además se nos ofreció financiamiento para desarrollar, entre otras, actividades de gas doméstico, servicios de salud, promoción y/o financiamiento de micro-empresas o abastecimiento de comedores escolares.

Para nosotros es evidente que muchas centrales cooperativas y/o cooperativas de primer grado -no todas- se engolosinaron con los ofrecimientos, bailando al son del financiamiento disponible, perdiendo su rumbo y en muchos casos sobrepasando su capacidad administrativa. Muchas de ellas acumularon deudas morosas con los organismos del Estado, con otras organizaciones cooperativas y con el sector privado.

En esa época, también se intentó -por tercera vez e infructuosamente- promover desde el gobierno, el programa de Ferias de Consumo Familiar en el ámbito nacional. Como ocurrió en otras ocasiones la mayoría de estos intentos tuvieron poca duración. Como ejemplo, una Feria de Consumo Familiar de enormes proporciones inaugurada con gran expectativa en el populoso sector de Catia, de la ciudad de Caracas, quebró estrepitosamente antes de cumplir tres años de funcionamiento<sup>(26)</sup>.

En el caso nuestro, la reflexión sobre nuestra experiencia previa en las relaciones con el Estado y la relativa claridad que podríamos tener para ese entonces sobre nuestro proceso nos permitió, quizás, ser más selectivos en el momento de decidir en qué vaporones nos metíamos y con qué intensidad.

En ocasiones, no era fácil negarse a colaborar con los proyectos oficiales. Se esgrimía el deber de dar nuestro aporte ante la grave crisis económica que atravesaba el país. Se halagaba nuestro ego colectivo. Se exageraba nuestra capacidad de respuesta. Se argumentaba que nuestra participación apoyaría la

(26) En este caso, se intentó una experiencia totalmente diferente a la nuestra, implantando una estructura empresarial jerárquica de tipo convencional.

descentralización, propiciando la incorporación de la sociedad civil en la gestión del Estado. En general, la negativa nuestra a participar en algún proyecto oficial era fácilmente tildada de egoísta o de falta de conciencia ante la situación del país.

Ante la lluvia de ofrecimientos tratamos en lo posible de no perder el rumbo, de tomar nuestras decisiones dándole prioridad al proceso que adelantábamos, de no dejarnos arrastrar hacia un activismo frenético. Sin embargo, al final nos engolosinamos con alguno que otro de los espejismos que nos pintaban, quedando un gran aprendizaje de cada una de esas experiencias.

Seguidamente haremos un pequeño recuento de lo que nos dejaron esos encuentros con el poder:

- ✍ El Programa Nacional de Financiamiento de micro-empresas.
- ✍ Algunos proyectos de desarrollo regional.
- ✍ El programa de alimentos subsidiados PROAL.

### **Programa de financiamiento a microempresas.**

Este programa de carácter nacional iniciado en 1990 buscaba generar empleos promocionando pequeñas empresas dentro de las formas organizativas de nuestra cultura patriarcal. Evidentemente, el rumbo del proceso que veníamos profundizando no coincidía con los objetivos gubernamentales. Si nos dejábamos deslumbrar por el financiamiento ofrecido, fácilmente nos podíamos convertir en una extensión o agencia otorgadora de créditos del gobierno central, perdiendo la perspectiva del proceso que se adelantaba.

Nos incorporamos al programa tímidamente. En dos años recibimos doce millones de bolívares<sup>(27)</sup>, una cantidad significativamente menor a la solicitada por la mayoría de las centrales del país. Sin embargo, al poco tiempo percibimos que las condiciones y exigencias del

gobierno central tendían a desviarnos de nuestro rumbo, de nuestra razón de ser como organización. Por ello, a los dos años de habernos incorporado al programa procedimos a la devolución total del dinero recibido<sup>(28)</sup>.

### **Proyectos regionales.**

A comienzos de los años '90, en algunos sectores oficiales regionales todavía prevalecía la imagen de la Cecosesola “comunista”. El propio Gobernador del Estado Lara alertaba a la Superintendencia Nacional de Cooperativas y a Corpindustria sobre “el peligro rojo” que representaba Cecosesola<sup>(29)</sup>. Sin embargo, en el año 1993 se produce un cambio brusco en la posición del Gobernador de Lara quien nos invitó a un desayuno en un conocido hotel de la ciudad y nos ofreció un aporte de diez millones de bolívares para ser utilizado en impulsar nuestros propios proyectos<sup>(30)</sup>. Según nos pudimos enterar, este cambio repentino de óptica fue inducido tanto por la nueva coyuntura del país que potenciaba el aporte de la sociedad civil organizada como por referencias “positivas” de Cecosesola que contrarrestaban la etiqueta de comunista heredada de la lucha del SCT.

Pese a la gentileza del Gobernador de reconocer con un hecho concreto su equivocación anterior, optamos diplomáticamente por no aceptar el aporte. Prevaleció el planteamiento de que si recibíamos un dinero que no necesitábamos, podríamos alejarnos de nuestro proceso y propiciar un ambiente de facilismo.

Más adelante, al iniciarse un nuevo gobierno regional, en el año 1996, se nos hizo un nombramiento oficial como integrantes de la comisión regional de abastecimiento. Esta comisión tendría la responsabilidad de establecer las políticas de

(28) A partir de ese momento empezamos a constituir nuestro fondo de financiamiento con recursos propios. Recursos de todas las organizaciones que se han venido integrando al proceso. A través de este fondo hemos ido resolviendo la mayoría de nuestras necesidades financieras. Actualmente cuenta con un capital cercano a los 300 millones de bolívares.

(29) Uno de sus argumentos más contundentes era que en las Ferias se escuchaba la música del cantautor de protesta Ali Primera.

(30) Valor actual 180.000.000 Bs.

(27) A valor de hoy serían aproximadamente 450 millones de bolívares.

abastecimiento en el estado Lara y promover los programas concretos correspondientes.

Dentro de los programas concretos que fueron surgiendo de esta comisión, inicialmente prestamos nuestro aporte -con muchas dudas- como abastecedores de un programa de alimentación escolar, “Cantarepa”. De antemano, establecimos la condición de que colaboraríamos siempre y cuando la Gobernación depositara por adelantado el monto correspondiente a la facturación. Nuestra colaboración duró apenas unas pocas semanas porque la Gobernación no cumplió lo acordado.

Por otro lado, la Gobernación nos ofreció dos donaciones: una de veinte millones de bolívares y otra de setenta millones de bolívares<sup>(31)</sup> para incorporarnos al cumplimiento de los objetivos del programa de desarrollo regional, con la obligación de alcanzar algunas de las metas estipuladas en él.

Cuando apenas habíamos recibido los primeros diez millones de bolívares, optamos por pedirle a la Gobernación la paralización de esos aportes. Quizás a tiempo, nos dimos cuenta de que esta relación nos estaba creando una serie de compromisos que nos arrastraban hacia el activismo, a ser más unos productores de bienes y servicios que una organización empeñada en ir profundizando un proceso transformador.

Al final, de los compromisos que fueron saliendo de esta comisión de abastecimiento, quedó el programa de distribución de alimentos a las bodegas comerciales. Programa que siempre hemos adelantado con nuestros propios recursos y con total autonomía.

## **Proal**

---

(31) Un total de 90 millones de bolívares que representan 620 millones de bolívares a valor actual. Y nos tenían apartado otros 500 millones de bolívares en el presupuesto del siguiente ejercicio.

Este programa del gobierno central, todavía en funcionamiento, ofrecía en sus inicios (1995) y gracias a unos enormes subsidios, precios increíblemente bajos en cinco productos de la canasta básica<sup>(32)</sup>. A pesar de que la experiencia con el SCT y la distribución de la leche popular nos inducía a tenerle recelo a este tipo de actividad, no dudamos en convertirnos en sus primeros distribuidores.

Al poco tiempo ocurrió lo que era de esperarse: las misma historia de la leche popular. El programa se convirtió en un medio apetecible para favorecer a los militantes y amigos del partido del gobierno de turno. Se nos cortó el suministro y nuestras ferias fueron rodeadas por múltiples puntos de venta de los militantes favorecidos ofertando los productos subsidiados, a precios muy por debajo de nuestros costos.

El programa Proal, durante las pocas semanas que administramos su distribución, tuvo un efecto enorme sobre el proceso que intentábamos construir. Los volúmenes de venta de los productos subsidiados se triplicaron<sup>(33)</sup>. De un día para otro, el trabajo necesario para surtir las ferias se multiplicó con creces. Se redujeron los espacios de reflexión y análisis. Se acrecentó un activismo frenético. Caímos en la estructura paternalista de unos “abnegados” trabajadores sacrificándose para servir a otros. Se paralizó el proceso de integración comunitaria.

Las ferias se vieron sobrepasadas por una avalancha de nuevos “compradores” que venían casi exclusivamente con el fin de aprovechar las grandes ofertas que facilitaba el gobierno nacional. Se hacían colas de cuatro a cinco cuadras de extensión para entrar en la feria. Sobraban los aprovechadores de oficio que buscaban los productos subsidiados para luego revenderlos<sup>(34)</sup>. En algunas ocasiones tuvimos que pedir

---

(32) Harina precocida, caraotas negras, arroz, sardinas y aceite.

(33) Por ejemplo, la venta de harina precocida pasó de cien mil a trescientos mil kilos semanales.

(34) En ese entonces los productos Proal no venían con el precio de venta marcado, lo cual facilitaba revenderlos a precios muy por encima de su costo. Esto propició la creación de bandas que iban cargando estos productos de feria en feria.

protección de la Guardia Nacional.

El proceso de participación e integración comunitaria que se venía gestando se vio truncado y reemplazado por un ambiente de saqueo, de aprovechamiento individualista. Habíamos perdido la brújula.

Visto hoy en día, pareciera que nos manteníamos dentro del programa más que todo por tener dudas sobre nuestra capacidad de subsistir como organización si la distribución de estos productos pasaba a otras manos. Efectivamente, al quedar fuera del programa y al ser rodeadas nuestras ferias con puntos de venta de esos productos, nuestras ventas bajaron significativamente aun por debajo de los niveles existentes antes de entrar en el programa. Sin embargo, al igual que con lo acontecido al perder la distribución de la leche popular, no nos quedamos con los brazos cruzados. Bajamos los precios de unos productos básicos<sup>(35)</sup> subsidiando esta rebaja, aunque fuese parcialmente, con el recargo a otros productos que no fuesen de primera necesidad.

El propio programa Proal se encargó del resto. La irregularidad en su suministro, la corrupción y el condicionamiento a los consumidores a comprar otros

#### LOS SILOS BARQUISIMETO

La Feria del Centro funcionaba en un galpón alquilado de dos mil metros cuadrados que formaba parte de dichas instalaciones. En total, los Silos Barquisimeto son un conglomerado de tres hectáreas de superficie que incluye, entre otros, 24 silos con capacidad de almacenamiento para 600 toneladas de sorgo y aproximadamente 10.000 metros cuadrados en galpones. Según avalúo de esa época, representaba un valor que sobrepasaba los 700 millones de bolívares.

productos para poder llevar los subsidiados, terminó por reducir ese programa a su mínima expresión. Al poco tiempo nuestras ventas comenzaron a crecer de nuevo, ahora ininterrumpidamente hasta el día de hoy.

Cuando unos meses más tarde nos ofrecieron nuevamente la posibilidad de asumir la distribución de productos Proal, sabíamos con claridad cuál sería nuestra respuesta.

#### LA CADENA ZANAHORIA

A mediados de los '90, Cecosesola, a punta de trabajo, era ya una organización aceptada y respetada local y nacionalmente. Atrás habían quedado las etiquetas de comunistas, corruptos y malos administradores. Inclusive, se iniciaba una proyección internacional que se ha ido acrecentando con el tiempo.

Por otro lado, la reflexión permanente sobre la experiencia vivida nos había permitido ir madurando nuestro proceso. Teníamos mayor claridad sobre cuál era nuestra razón de ser, y por lo tanto, de cómo relacionarnos con el poder.

Dentro de esta coyuntura se nos planteó la posibilidad de lograr un viejo anhelo: la adquisición de las instalaciones de los Silos Barquisimeto.

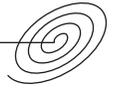
Ya no se trataba de un proyecto oficial al cual nos incorporaríamos. Más bien respondía a una necesidad natural de crecimiento de la Feria del Centro -nuestra feria de mayor tamaño- para lo cual nos comenzamos a preparar fortaleciendo nuestro proceso desde el momento que vimos la posibilidad cierta de lograr la adquisición planteada.

Existían fuertes intereses económicos que se oponían a esta negociación por lo cual fue necesario promover acciones puntuales de movilización. Sin embargo, ya no serían los “actos de masa” que acompañaron la lucha de transporte. Nos nutrimos

(35) El azúcar, el café, la leche y las pastas se vendían casi al costo.

fundamentalmente de nuestra propia fuerza. Esa fuerza solidaria que no existe para exhibirla pero que está allí y

## Una onda expansiva



que, si bien tuvo su mayor auge a comienzos de los '90, en los dos últimos años, acusa una tasa interanual de 10% de incremento real en ventas. A pesar de cubrir una región relativamente pequeña de Venezuela, somos el mayor distribuidor de verduras al detal del país y las principales agroindustrias nos clasifican entre el tercer y el quinto mayor cliente al detal de sus productos procesados en el ámbito nacional.

Para las más de 40.000 familias que hacemos nuestras compras en el sistema, las ferias representan un ahorro en el presupuesto familiar -debido a un diferencial de precios superior al 25% en relación al mercado- de más de 10 mil millones de bolívares en el año.

Por lo general, casi mil personas que obtenemos directamente nuestro sustento familiar trabajando en las actividades de producción y distribución de alimentos o en el servicio funerario de Cecosesola, tenemos ingresos económicos significativamente superiores a las remuneraciones recibidas en el mercado por nuestros similares. Esto se evidencia tanto en la ciudad como en el campo. En el área rural es notoria la diferencia en cuanto a estabilidad y capacidad económica entre productores integrados a las Ferias y aquellos vecinos sujetos a los vaivenes del mercado.

En cuanto a Cecosesola, desde hace ya varios años nos encontramos totalmente al día con nuestros compromisos económicos, incluyendo las deudas

(36) Agencia gubernamental encargada de la venta del inmueble.

(37) Se llamó la cadena Zanahoria porque consistió en una cadena humana que se extendió desde la sede de Cecosesola en la Av. Venezuela, hasta la Gobernación, a través de la cual se fue pasando de mano en mano una gran piñata en forma de zanahoria símbolo de las ferias- que contenía adentro una carta dirigida al Gobernador. Además, en el argot juvenil, "zanahoria" significa sano, sin malicia.

(38) La inversión inicial representaría unos 5 millones de bolívares al valor actual por lo cual el valor de las ventas anuales sobrepasa 6.000 veces esta inversión. O lo que es lo mismo, cada hora y media se vende en promedio, un monto equivalente a esa inversión.

(39) Estos productos incluyen café, pasta integral, salsas, dulces, diversos tipos de pan, catalinas, fororo, crema de arroz, tres cereales, harina de trigo integral, avena molida, vainilla, aliños preparados y miel.

heredadas del Servicio Cooperativo de Transporte, cuyo monto original llegó a 4.000 millones de bolívares a valor actual. Es más, en estos momentos la solidez financiera de Cecosesola es incuestionable y ampliamente reconocida tanto por proveedores como

A iniciativa de estos muchachos, desde los comienzos de los '90, fue emergiendo espontáneamente

Cuadro N° 4

Organizaciones de productores agrícolas	20
Productores organizados	300
Unidades de producción comunitaria UPC	11
Personas en las UPC	80
Organizaciones comunitarias de distribución	50 <sup>(40)</sup>
Personas en actividades de distribución	700

por la banca comercial.

Sin embargo, el proceso auto organizativo no se ha limitado a potenciar un crecimiento en las actividades de producción y distribución de alimentos y en el servicio funerario gestionado desde Cecosesola<sup>(41)</sup>. En cuanto que hemos ido saliendo de los apuros económicos, ha ido emergiendo -con fuerza creciente y espontánea- una gran cantidad de actividades conexas. Una especie de onda expansiva.

Aquí haremos un pequeño recuento de algunas de ellas:

-  Actividades deportivas.
-  Un proceso organizativo de los niños.
-  Promoción e intercambio de expresiones culturales.
-  Fondos de apoyo mutuo.
-  Centro Cooperativo de Salud.
-  Agricultura orgánica.

## ACTIVIDADES DEPORTIVAS

El vertiginoso crecimiento de las ferias ha sido acompañado por el ingreso permanente de un gran número de jóvenes como trabajadores.

(40) Aquí no se incluyen unas 120 pequeñas bodegas comerciales que adquieren productos en el sistema.

(41) Ver cuadro No. 3 sobre el servicio funerario. Página 55.

Esta situación nos planteó un reto y una búsqueda permanente de mecanismos que permitiesen irlos incorporando a nuestro proceso organizativo y formativo. Las herramientas han variado de feria en feria. Sin embargo, en todas se propician reuniones semanales entre los mismos muchachos apoyados por algunos adultos. En ellas, además de evaluar y coordinar el trabajo concreto, se precisan las actitudes, se decide sobre la entrada y/o salida de nuevos miembros, se proyectan actividades deportivas y formativas y se crean estímulos para que continúen sus estudios en la educación formal. En algunas ferias, se da el caso de actividades económicas colectivas gestionadas por los propios muchachos. Los recursos allí obtenidos se canalizan, por decisión del grupo, para apoyar la compra de útiles escolares y/o promover actividades deportivas y recreativas. Durante los últimos años se vienen organizando planes vacacionales de formación y diversión.

Ha sido impresionante la facilidad con la cual los niños se van incorporando al proceso auto organizativo. Esto contrasta con las dificultades que se nos presentan en forma permanente a los adultos que hemos internalizado con mayor profundidad los preceptos patriarcales a través de la educación y el trabajo formal. De hecho, este proceso organizativo y formativo de los niños se ha convertido en una cantera de generaciones de relevo. En la actualidad, muchos de nuestros hijos inician su formación cooperativa integrándose a temprana edad a los grupos de embolsadores o carrucheros.

## PROMOCIÓN E INTERCAMBIO DE EXPRESIONES CULTURALES

Si bien desde un comienzo vislumbramos a las ferias como un sitio de encuentro comunitario, por

muchos años este encuentro gravitaba fundamentalmente en la compra y venta de productos de primera necesidad. En ciertos momentos distribuimos algunos materiales educativos, recetas para una mejor alimentación, organizamos cursos de cocina y transmitíamos mensajes formativos a través del sistema de altoparlantes. Sin embargo, por lo general, la situación económica y el vertiginoso crecimiento de los primeros años dejaba pocos espacios para el surgimiento de otras actividades. En ocasiones a duras penas lográbamos que este impresionante crecimiento no nos desarraigara de nuestro proceso formativo.

Desde finales de los '90 hemos ido progresivamente concentrando mayores esfuerzos en ir convirtiendo las ferias en un sitio de encuentro e intercambio cultural. En una primera etapa este esfuerzo ha tenido una mayor manifestación en las ferias del Centro y Ruiz Pineda. Paulatinamente y con altos y bajos hemos ido construyendo espacios donde se propicia la participación de personas o grupos en las más diversas expresiones culturales, por ejemplo, en la música, la pintura, el teatro, las danzas o el intercambio de conocimientos.

Hemos propiciado el intercambio de experiencias en cuanto a plantas medicinales, preparación de recetas culinarias, métodos alternos de construcción de viviendas, huertos familiares, purificadores caseros de agua, ejercicios para una mejor salud, agricultura orgánica. Además, ha ido cobrando mayor presencia el desarrollo de actividades educativas con los niños que se acercan a las ferias.

## FONDOS DE APOYO MUTUO

A comienzos de los '90, debido al deterioro creciente del sistema estatal de seguridad, comenzamos

a constituir fondos de apoyo mutuo buscando soluciones entre todos ante los altos costos de los servicios de salud. En un primer momento nos iniciamos con un fondo constituido entre todos los participantes en el trabajo cotidiano de las ferias de Cecosesola. Luego, este fondo único se descentralizó por cada feria y luego se han ido integrando otros grupos que forman parte de la organización global.

Desde el inicio hemos tenido claro que -como todo lo que hacemos- la constitución de los fondos no representa un fin en sí mismo. Es otra oportunidad para ir potenciando la solidaridad, para ir practicando la transparencia, estrechando relaciones de confianza, para ir construyendo identidad. Por lo tanto, los fondos se diferencian de esas instancias burocráticas tipo seguro al cual nos afiliamos, pagamos una cuota y nos acordamos de ellas sólo cuando tenemos alguna necesidad. Se trata, más bien, de una actividad en movimiento que estamos construyendo día a día entre todos, practicando la solidaridad, aportando ideas y trabajo, desarrollando actividades económicas para producir ingresos adicionales, buscando economías, siendo transparentes en la presentación de los gastos. Los casos especiales -los cuales son relativamente frecuentes- son analizados ampliamente entre todos. El fondo no es algo aparte de nosotros al cual le caemos para que nos resuelva todos nuestros problemas de salud. Frecuentemente, efectuamos colectas solidarias u optamos por desarrollar alguna actividad económica adicional. Siempre los involucrados y/o familiares aportamos parte de los gastos ocasionados por alguna enfermedad.

Evidentemente, intentamos trascender el esquema de seguridad de corte paternalista y burocrático presente en nuestra cultura patriarcal. Estamos ante una herramienta más que facilita la

profundización de nuestra transformación personal y grupal.

Los fondos de cada instancia son coordinados por equipos rotativos. Además, nos vamos alternando los fines de semana en la gestión de actividades económicas que nos producen ingresos. En el anexo 3, como ejemplo, presentamos datos de ingresos y coberturas del fondo de ayuda mutua de la Feria del Centro.

Otra vez se evidencia cómo, a través de los procesos auto organizativos, vamos logrando mucho con pocos recursos materiales.

En estos momentos existen fondos de apoyo mutuo en unas catorce organizaciones integradas, cada uno funcionando con su propia dinámica por lo cual existen muchas variantes en coberturas y en formas de obtener ingresos. Entre todos estos fondos hemos constituido un fondo integrado que complementa los gastos en aquellos casos de enfermedades cuyo tratamiento implica mayores costos. Este fondo integrado lo constituimos con pequeños aportes mensuales según la capacidad económica de cada fondo en particular, y además, con la mayor parte de los ingresos provenientes de una rifa-verbena anual que organizamos entre todos los grupos, en diciembre, con motivo del aniversario de Cecosesola.

## CENTRO COOPERATIVO DE SALUD

En locales de la cooperativa El Triunfo -afiliada a Cecosesola- venía funcionando desde el año 1995 un pequeño consultorio de atención médica en pediatría y medicina general. Atendía entre ocho y diez pacientes diarios en el turno de la mañana. No se avanzaba. Estábamos estancados.

A comienzos del año 1999 se inició un proceso de evaluación en el cual se concretó la propuesta de

ampliar la experiencia creando un Centro Cooperativo de Salud. Se hablaba de incluir nuevas especialidades, montar un laboratorio clínico propio, atención médica en odontología y ampliar el horario a 24 horas del día, incluyendo domingos y feriados. Inclusive se planteaba con mucha seguridad y como meta a corto plazo darnos el servicio de hospitalización.

Para el logro de estas metas, la cooperativa apenas contaba con un pequeño edificio de dos plantas cuya construcción se estaba terminando en esos momentos<sup>(43)</sup> y además, con un pequeño capital de trabajo que no llegaba a los 10 millones de bolívares. De nuevo los expertos, en este caso en clínicas y hospitales, decretaron la insuficiencia de recursos y, por lo tanto, la imposibilidad de lograr nuestro cometido. Sin embargo, a menos de tres años del inicio de la ampliación, actualmente contamos con nuestro propio laboratorio clínico, servicio de medicina general las 24 horas todos los días, pediatría de lunes a sábado, odontología y atención médica en las siguientes áreas:

-  Acupuntura
-  Gineco-obstetricia
-  Traumatología
-  Medicina Interna
-  Foniatría
-  Oftalmología

En la actualidad, más de 7.000 personas al mes utilizamos los servicios de nuestro Centro.

Sin duda, además de la calidad del servicio prestado, los precios juegan un papel importante en el crecimiento vertiginoso del Centro.

Algunos ejemplos:

Las especialidades con rebajas entre 60% y 80% sobre los precios habituales en las clínicas<sup>(44)</sup>.

El servicio de Acupuntura cuesta 1.100 Bs. la consulta.

El Laboratorio Clínico con precios 60% ó 70% por debajo de lo ofertado por los principales laboratorios de la ciudad.

El servicio de odontología con rebajas del orden del 60%.

¿Pero de dónde salieron los recursos económicos para financiar este crecimiento?

Los recursos económicos empleados hasta ahora representan una inversión de apenas 124 millones de bolívares provenientes de la propia cooperativa, de los fondos de ayuda mutua de Cecosesola, del Fondo de Financiamiento Cooperativo regional y de aportes de dos proveedores de la Feria.

¿Y la hospitalización?

A la vuelta de la esquina. Ya tenemos las camas y se acondiciona el espacio para iniciarlo en los próximos meses. Además, se proyecta una maternidad.

Los resultados económicos han sido sumamente satisfactorios. ¿Cómo lograr tanto con tan pocos recursos? El secreto: el proceso auto-organizativo.

Recordemos que en la cooperativa El Triunfo se inició la primera feria en el año 1983. Ya para finales de los años '90 contábamos con un equipo de unos 30 participantes integrados en el proceso auto-organizativo, trabajando en estrecha sintonía con el proceso global que se venía gestando tanto en Cecosesola como entre los productores agrícolas y las unidades de producción comunitaria.

Además, la creación y consolidación de los fondos de ayuda mutua había fortalecido los lazos de integración alrededor de la misma problemática de salud que se intentaba abordar.

Entre todos compartíamos y valorizábamos lo que se venía logrando con tan pocos recursos materiales. Existía una creciente confianza colectiva en

esa fuerza solidaria que se acrecienta en los procesos auto-organizativos a medida que se van desdibujando las jerarquías y trascendiendo las separaciones artificiales impuestas por nuestra cultura. Rápidamente se fueron derrumbando algunas de esas barreras que dificultan la auto-organización.

La mayoría de los que participamos a tiempo completo en las instancias de Cecosesola no somos socios de la cooperativa El Triunfo. Sin embargo, esto no fue impedimento para que diéramos importantes aportes económicos al Centro a través de nuestros fondos de apoyo mutuo sin exigencias de ganancia de intereses o de retorno de la inversión. Estos aportes se complementaron con la colaboración en el trabajo y en las reuniones de evaluación del Centro. Había confianza.

De esta manera, desde un comienzo, el Centro Cooperativo de Salud ha sido gestionado en conjunto entre la cooperativa y los fondos de ayuda mutua de las instancias de Cecosesola. Abierto a la incorporación de otras organizaciones y/o personas según nuestras capacidades y las posibilidades de construir relaciones de confianza mutua.

Otra barrera a ir derrumbando era la actitud un tanto individualista de algunos de los más de tres mil socios de la cooperativa.

Con miras a potenciar el salto cuantitativo que se buscaba, se planteó como propuesta a la Asamblea Anual del año 99, que fuese obligatorio para todos los asociados con contrato funerario -prácticamente todos los socios- suscribir un contrato de servicio con el Centro cancelando la módica suma de Bs. 150 semanales por grupo familiar<sup>(44)</sup>. Algunos socios protestaron alegando que no tenían necesidad del Centro porque poseían contratos privados con compañías aseguradoras. Al final, la Asamblea de

Asociados aprobó, con muy pocas disidencias, la obligatoriedad del contrato. Tomó fuerza el argumento de que “aunque yo no utilice directamente los servicios del Centro, porque no los necesito, voy a pagar para ayudar a otro que sí lo necesita.” Privó la actitud de cooperación.

En cuanto a la organización del Centro, desde un comienzo se ha intentado desdibujar las separaciones entre las diferentes tareas a desarrollar. Este proceso se dificulta un tanto por el grado de especialización inherente a la medicina. Sin embargo, esto no ha sido impedimento para ir construyendo una organización sin cargos burocráticos donde la coordinación y vigilancia la ejercemos entre todos. Nuestra única estructura organizativa consiste en las reuniones semanales de evaluación.

Creemos que no es casualidad la relevancia que ha tenido la acupuntura en este esfuerzo que emana naturalmente de un proceso auto-organizativo. Después de todo, se trata de una práctica milenaria basada en una concepción holística del ser humano, según la cual la salud es un estado de equilibrio interno producto de unas relaciones armoniosas consigo mismo y con su entorno.

## AGRICULTURA ORGÁNICA

Visto hoy en día, era de preverse también que un proceso auto-organizativo como el nuestro desembocaría tarde o temprano en la práctica de una agricultura orgánica. Por supuesto, no en esa agricultura orgánica de acumulación de riquezas y poder que se ha extendido últimamente en la mayor parte del planeta, sino una agricultura cada vez más coherente con el proceso humano que intentamos impulsar. Una agricultura en función de ir reconstruyendo el equilibrio entre todos los componentes de nuestro planeta.

(44) Los asociados pagamos 4.000Bs por consulta y los no asociados Bs. 5.000

Le tocó a la Cooperativa La Alianza de Sanare dar los primeros pasos a partir de una preocupación por la salud de sus socios y la de sus familiares<sup>(46)</sup>. Inicialmente y hasta el día de hoy, la venta al detal de esta producción orgánica se ha canalizado por manojos y a precios diferentes en algunas de las ferias urbanas de Barquisimeto. Actualmente productores de Barinas y Trujillo han iniciado también esfuerzos hacia la agricultura orgánica y ya en los próximos meses esperamos contar con una producción suficiente que permita comenzar la primera feria de productos orgánicos a un solo precio, con lo cual no sólo ampliaremos el mercado considerablemente, sino que estaremos dando un aporte importante a la salud de todos.

Entre la mayoría de los participantes en el proceso existe una creciente conciencia sobre el daño causado por los agroquímicos a los suelos y a la salud de los productores y de los consumidores. Esto ha motivado a su vez una fuerte tendencia hacia la reducción de la cantidad de agroquímicos empleada en los cultivos tradicionales, hacia un esfuerzo concertado para enriquecer los suelos y hacia una práctica creciente del manejo integrado de plagas.

---

(45) Dicho contrato le garantiza al afiliado y hasta ocho familiares más el acceso totalmente gratuito a los servicios de medicina general y pediatría de ocho de la mañana a ocho de la noche de lunes a viernes y sábado, medio día. Esa cuota se mantuvo por un año y se aumentó posteriormente a 250 Bs.

---

(46) Exámenes de sangre efectuados en el caserío Monte Carmelo habían demostrado un altísimo nivel de intoxicación por agroquímicos de todos sus habitantes.

**¿HACIA ADÓNDE VAMOS?**



# Organización en Movimiento

En el transcurso de este trabajo se ha hecho evidente que el impresionante crecimiento cuantitativo, la creciente diversidad de actividades y los resultados económicos logrados tienen su base de sustentación en un desarrollo personal y organizacional. Un desarrollo que no fue planificado sino que, más bien, se ha ido descubriendo y potenciando sobre la marcha de los acontecimientos.

Progresivamente ha ido emergiendo una organización novedosa, abierta y flexible, que se va diferenciando de la organización tradicional.

Ya vimos con anterioridad que no es recomendable intentar sustituir la organización tradicional por decreto, por el solo deseo de construir algo diferente. La falta repentina de la autoridad implícita en unas relaciones jerárquicas crea un vacío que a su vez genera la necesidad de llenarlo de cualquier manera, en muchos casos, con acciones de pillaje, de aprovechamiento personal.

En nuestro caso, no hay decretos. Se trata más bien de un proceso a través del cual paulatinamente vamos desdibujando las jerarquías, trascendiendo las separaciones y diluyendo las estructuras de acumulación de poder.

Se trata de un proceso lento, de altibajos, un proceso que hay que ir nutriendo diariamente.

Por un lado, intentamos ir creando una organización que facilite nuestra transformación personal en el trabajo cotidiano al ir construyendo, entre todos, nuevas relaciones que vayan trascendiendo la

estructura patriarcal.

Por otro lado, se encuentra la dificultad que tenemos de descubrir este camino habiendo sido criados en una cultura que jerarquiza, que particulariza y que premia la acumulación de conocimientos, riqueza y poder.

Visto en términos absolutistas, estaríamos ante el dilema del huevo o la gallina. No podría existir una transformación personal mientras estemos inmersos dentro de las estructuras organizativas patriarcales, pero tampoco podríamos cambiar estas estructuras mientras no nos zafemos de la lógica y las creencias patriarcales. Habría que volver a nacer.

Sin embargo, se trata de un dilema que en la práctica se va resolviendo en la simultaneidad y la complementariedad de los dos procesos: personal y organizacional, en su íntima interrelación. Por supuesto, no es nada fácil. Se trata de dar pasos en diferentes direcciones. De ir profundizando nuestra propia transformación al mismo tiempo que va emergiendo una organización diferente, apoyándonos en el amor, en nuestras raíces matrísticas, reforzadas por las creencias de las culturas ancestrales.

En nuestro caso particular este proceso transformador fue potenciado, además, por la situación de extrema escasez dentro de la cual se fue desarrollando.

## AUSTERIDAD

La austeridad ha sido un factor fundamental que ha dejado honda huella en el proceso cooperativo de esta región y en especial, en el desarrollo del programa de Ferias.

Aunque el Movimiento Cooperativo Larense venía de una tradición de realizar actividades

**(N° 1)**

**TRABAJANDO CON LO QUE TENEMOS**

Un ejemplo de cómo el proceso se ha nutrido de la escasez salta a la vista de cualquier visitante a una Feria de Cecosesola. Hoy en día, en las cuatro ferias, en horas pico, llegamos a trabajar simultáneamente unos 85 cajeros de víveres, todos con máquinas calculadoras de oficina, sin un control individual por caja.

Inicialmente, nuestra capacidad económica sólo daba para comprar sumadoras desechables de bolsillo. A comienzos de los años '90, adquirimos las calculadoras de oficina con el fin de poder entregar una constancia de la compra efectuada. Actualmente, teniendo los recursos necesarios, no está planteado cambiarnos para las “modernas” tecnologías de las grandes cadenas de supermercados, ya que hemos reducido el problema a su mínima expresión, evitando grandes inversiones o gastos.

Fruto de la vigilancia colectiva hemos reducido las fugas en víveres al mínimo, utilizando un sistema de cobranzas mucho más rápido que las propias cajas registradoras. Debido a la confianza depositada, cualquier error o devolución es rápidamente corregido.

En cuanto a los percederos, hemos logrado reducir drásticamente las pérdidas sin necesidad de costosas inversiones en equipos de refrigeración y sin incurrir en los gastos de electricidad y mantenimiento correspondientes. Al no tener los recursos para adquirir estos equipos, encontramos la solución en una logística que garantiza la llegada de productos frescos del campo en la medida que se van agotando. Además, la verdura remanente es vendida rápidamente a precios de remate en otros barrios, utilizando un autobús. Los costos operativos generados por el remate son cubiertos por una venta simultánea de víveres, en otro autobús que acompaña el operativo.

Hay muchos otros ejemplos de novedosas tecnologías que han ido emergiendo de este proceso abierto y flexible que se ha nutrido de la escasez. Los resultados están a la vista. El siguiente cuadro habla por sí solo al comparar tres indicadores de rendimiento entre los supermercados y las Ferias, en relación al monto total de sus ventas.

	Supermercados	Ferias
Gastos Operativos	10-15%	6%
Fugas en víveres	3-5%	0,5-1%
Pérdidas en percederos	20-30%	13-15%

económicas con escasos recursos -ahorro y crédito, funeraria, producción agrícola y transporte- en el caso de las Ferias se partió de una situación de escasez de proporciones dramáticas. Las Ferias como una actividad más del Servicio Cooperativo de Transporte, se iniciaron bajo una carencia casi total de los factores de producción que se consideran fundamentales para el éxito de cualquier actividad económica.

No poseíamos recursos financieros propios, ni mucho menos podíamos acceder a créditos de terceros, banca, gobierno o proveedores. Nuestro único bien de capital consistía en unos autobuses en franco deterioro. Las ocho personas que iniciamos la actividad no contábamos con ninguna experiencia previa en la distribución de alimentos y no teníamos acceso a las tecnologías del ramo. Aunque hubiésemos querido, tampoco existían los recursos para sostener una estructura organizativa basada en los principios empresariales propios de la cultura patriarcal.

Arrancamos con un viejo autobús y Bs. 20.000 de capital de trabajo (unos cinco millones de bolívares a valor actual). Recordemos que al inicio de las ferias, Cecosesola acusaba pérdidas económicas equivalentes a treinta veces su capital<sup>(47)</sup>. Utilizando las alternativas organizativas y tecnológicas disponibles derivadas de la lógica de nuestra cultura patriarcal se hacía imposible encontrar una salida. Por ello, los economistas declararon que la situación de Cecosesola era irrecuperable. Para poder sobrevivir se hacía necesario romper con esta lógica y profundizar aun más en otras formas de relacionarnos.

Estábamos ante el dilema que planteó el maestro Simón Rodríguez: “o inventábamos o errábamos”.

Ante esta coyuntura, la dramática escasez de recursos, lejos de ser un obstáculo, se convirtió en un

(47) Las pérdidas generadas por el SCT llegaron al momento de su cierre definitivo a 30 millones de bolívares (6.000 millones de bolívares a valor actual).

poderoso nutriente del proceso auto-organizativo<sup>(48)</sup>.

La compaginación de esta escasez con el compromiso de búsqueda de nuestra propia transformación en un proceso auto organizativo se convirtió en un detonante importante de una creciente creatividad que nos empujó a continuar profundizando una organización abierta y flexible cada vez más cónsona con un proceso transformador. Detonante de una asombrosa flexibilidad para adaptarnos intuitiva y oportunamente a los cambios y a las circunstancias que se han ido presentando.

De esta conjugación de factores y apoyándonos en las creencias ancestrales todavía presentes en nosotros, ha ido emergiendo una organización novedosa a la cual pareciera que nos adaptamos con mayor facilidad aquellos que hemos tenido menos “oportunidades” de acceso a la educación y al trabajo formal. Una organización con ciertas características que, en estos momentos, intentaremos sintetizar en tres elementos, fuertemente interrelacionados entre sí:

-  La disciplina colectiva.
-  Compartiendo responsabilidades.
-  Una actitud multifuncional.

## DISCIPLINA COLECTIVA

Uno de los pilares sobre los cuales se constituye una organización sería la manera como se maneja el fenómeno de la autoridad y cómo se establece la disciplina interna.

En la organización patriarcal estas reglas del juego tienden a imponerse de arriba hacia abajo a través de una jerarquía. Las directrices emanan, en mayor o menor grado de las cúpulas representadas por los directivos o los gerentes, reforzando las estructuras de poder implícitas en las organizaciones patriarcales,

<sup>(48)</sup>La experiencia vivida durante la incautación de los autobuses, estuvo muy presente en nosotros desde el inicio de la actividad de feria. Buscábamos potenciar esa fuerza solidaria que se fue acrecentando al “bailar pega'o”, compartiendo información, construyendo relaciones de confianza y una creciente identidad. Dispuestos a “ponerle el hombro” a cualquier actividad requerida para el logro de los fines trazados por el grupo a partir de las necesidades que se fuesen presentando.

## (N° 2)

### CREANDO INSTANCIAS

Hemos creado múltiples instancias no contempladas - pero tampoco negadas- en nuestros estatutos y en la Ley Cooperativa. Estas instancias flexibles y modificables en el tiempo según su utilidad, han permitido descentralizar y ampliar la participación en la toma de decisiones.

Por ejemplo, las decisiones en cuanto a la mayoría de los financiamientos internos se discuten y se concretan en unas reuniones abiertas efectuadas bimensualmente. Allí se aprueban los apoyos financieros cada vez bajo una mayor responsabilidad global ante la organización, el país y nuestro planeta. Los receptores de créditos nos exigimos consecuencia con aquellos compromisos adquiridos ante la organización, en la misma reunión donde se nos dio la aprobación. En el momento de darle el visto bueno a un crédito, se valoriza más la trayectoria de responsabilidad, transparencia y honestidad del solicitante -sea una persona o un grupo- que las garantías tangibles. Se le da prioridad a los proyectos que contribuyen a la conservación del ambiente. Fruto de la misma experiencia de haber logrado la recuperación de Cecosesola con tan pocos recursos se tiene claro que “el dinero no es el que trabaja sino el hombre”. Por lo tanto, las solicitudes se analizan con lupa, buscando reducir el monto del crédito a lo estrictamente necesario para potenciar la organización y el proceso humano

En estas reuniones, denominadas de apoyo mutuo, participan todas las organizaciones -afiliadas o no- que están integradas por la vía de los hechos al proceso organizativo. La asistencia normalmente oscila entre 60 y 100 personas pertenecientes a unas 20 ó 30 organizaciones, incluyendo los solicitantes de créditos. Además del tema financiero, se analiza la problemática de las organizaciones participantes y se propicia el apoyo mutuo y los intercambios. Las decisiones son consensuadas.

imprimiéndole rigidez a la organización.

De igual manera, tan rígidos pueden resultar los esfuerzos por crear una organización absolutamente horizontal en la cual las directrices y las decisiones básicas no se consideran válidas sin el concurso de todos los integrantes. Intentando crear algo diferente, la misma desconfianza propiciada en nuestra cultura, nos lleva a constituir una estructura burocrática rígida y

controladora. Terminamos con una organización que opera como una camisa de fuerza que tiende a nivelar las iniciativas personales o grupales y frena nuestro propio desarrollo personal.

En nuestro caso, a tientas, por prueba y error, y muchas veces empujados por la necesidad, hemos ido encontrando otro camino. Un camino que intenta trascender la rigidez implícita en un autoritarismo ya sea impuesto por una cúpula o proveniente de una burocracia grupal. De este proceso ha ido emergiendo una organización que propicia la iniciativa personal y colectiva.

Nuestra única “estructura organizativa” la constituyen las reuniones abiertas a la participación plena de todos los integrantes de la organización global<sup>(49)</sup>. Se realizan con aquéllos que se encuentran presentes. No existe la figura del quórum ni el director de debates. No existe tampoco ningún límite en cuanto a los temas o asuntos a abordar en cualquiera de las instancias. Las decisiones se toman por consenso<sup>(50)</sup>.

Se realizan reuniones permanentes, casi siempre una vez a la semana, en cada área de trabajo, llámese funeraria, centro de salud, grupos de productores, equipo de video, o cualquier feria en particular. Además, según las necesidades que van emergiendo, se han venido creando múltiples instancias de encuentro periódico entre los diferentes componentes de la organización global, así como también convivencias conjuntas para tratar temas específicos.

Las decisiones no se circunscriben solamente a las reuniones. Si lo hiciéramos así, las reuniones podrían convertirse fácilmente en instancias burocráticas niveladoras de iniciativas personales y grupales. Más bien se estimula que en lo posible las

decisiones se vayan tomando sobre la marcha, inclusive por cualquier participante o grupo de participantes. Lo importante es que al tomarlas nos basemos en los criterios colectivos que hemos venido construyendo entre todos y que cualquier “acierto” o “metida de pata” enriquezca nuestras reflexiones, fortalezca el proceso formativo y nos ayude a clarificar aún más estos mismos criterios.

A la par que vamos profundizando esta manera de tomar decisiones, se va dinamizando la organización. La toma de decisiones va dejando de ser frenada por instancias burocráticas, ya sea porque las decisiones se toman sobre la marcha o porque éstas se toman en reuniones cada vez más abiertas y flexibles.

En lo posible, la decisión final sobre un asunto tiende a recaer en el área que maneje mayor información al respecto<sup>(51)</sup>. Sin embargo, en aquellas situaciones donde esto no es fácil de determinar, la decisión podría ser abordada simultáneamente por varias instancias o personas. Normalmente coincidimos, pero no es extraño que se susciten casos de decisiones contradictorias tomadas al mismo tiempo sobre un mismo tema.

Partiendo de las creencias patriarcales, esta dinámica se podría catalogar como anarquizante, propiciadora de una ingobernabilidad. De hecho, dentro de los preceptos de estas creencias somos realmente ingobernables. Se trata de un proceso que va dejando de ser controlable por grupo o persona alguna. Tiene su dinámica propia.

Sin embargo, evidentemente existe un orden que se refleja en los resultados obtenidos. Un orden que se apoya en esa disciplina colectiva que emana del grupo de participantes. Una disciplina basada en criterios colectivos que vamos construyendo entre todos y que se concreta en unas reglas de juego flexibles y cambiantes

(49) Ver anexo No. 2

(50) Al comienzo de las ferias nuestra única “estructura organizativa” eran las reuniones de evaluación de los lunes. Reuniones abiertas a todo el que quisiese asistir, donde nos evaluamos y fortalecemos el proceso auto organizativo. Desde le inicio, no existen cargos sino tareas a cumplir. Es como jugar al “fútbol total”. A la hora de comprar, transportar, caletear, vender, formarnos o vigilar todos estamos presentes dando nuestro aporte según las posibilidades de cada quien.

(51) Por ejemplo, una decisión que afecte al servicio funerario, pasaría seguramente por el área de sociales. Una decisión sobre financiamiento tendería a ser tratada en “Apoyo Mutuo”.

según las necesidades de la organización y la evolución del proceso. Una disciplina que se interrelaciona y se nutre mutuamente con ese proceso a través del cual vamos compartiendo responsabilidades, desdibujando las jerarquías y sus expresiones tangibles, trascendiendo las separaciones y diluyendo focos de acumulación de poder.

### COMPARTIENDO RESPONSABILIDADES

La forma como se asumen responsabilidades constituye otro de los pilares sobre el cual se construyen las relaciones que caracterizan una determinada organización.

En una organización tradicional, la máxima responsabilidad de su funcionamiento reposa en su cúspide. Aquéllos que terminamos ubicados en la parte inferior de la pirámide organizacional nos encontramos ante un campo de acción limitado: dentro de unas relaciones rígidas, jerárquicas y de corte paternalista que coartan nuestro desarrollo personal. Dentro de esta estructura, la participación de “los de abajo”<sup>(52)</sup> tiende a ser vista como un ejercicio de opinión, de exigir reivindicaciones, de derecho a pataleo, de votar por el líder de turno, mas no como una acción que conlleva mayores responsabilidades personales o grupales.

Como expresamos anteriormente, para nosotros, el participar y responsabilizarnos son dos caras de la misma moneda, parte esencial de un proceso donde se participa, justamente, compartiendo responsabilidades.

La posibilidad de compartir responsabilidades tiende a ser descartada por aquéllos que poseen una visión patriarcal de la organización. Temen que, al compartirlas se diluirán y, al final, nadie se responsabilizará. A pesar de este riesgo, en nuestro caso, compartir responsabilidades se ha ido convirtiendo en una herramienta importante que facilita el surgimiento

(52) Esta expresión brota de esa concepción patriarcal que nos divide en “líderes y masas”, “cúpulas y bases”.

### (N° 3)

#### TRASCENDIENDO LA NEGOCIACIÓN

En la relación entre productores agrícolas y las ferias, son los propios productores que coordinan el cumplimiento por parte de ellos, de los acuerdos de abastecimiento, constituyendo estructuras administrativas sencillas y flexibles. Las decisiones que afectan al conjunto de productores y ferias tienden a canalizarse a través de reuniones conjuntas bimensuales. Los acuerdos en cuanto a volúmenes, calidad y precios, son verbales, a pesar de que trascienden el juego de la oferta y la demanda del mercado. No se trata de negociaciones entre dos partes con intereses encontrados sino de acuerdos consensuales entre integrantes de una organización con objetivos comunes que van mucho más allá del mero hecho económico, individual o grupal. Acuerdos que son sumamente flexibles, modificables a través de mecanismos consensuales de consulta cuando las circunstancias lo ameritan. Las decisiones se van tomando cada vez más basándose en criterios globales de largo plazo que en criterios de provecho personal inmediatista. Un ejemplo ha sido el creciente esfuerzo hacia una agricultura orgánica. Otro, las propuestas de los propios productores, en ocasiones, de recibir por sus productos montos por debajo del precio acordado con el fin de estimular la ampliación del mercado de las ferias.

de relaciones novedosas, propiciadoras de nuestra transformación personal.

Compartir responsabilidades es un proceso muy diferente al de la delegación. Al delegar las responsabilidades se estaría actuando dentro de la misma estructura paternalista donde unos tienen y dan y otros reciben. Se trata más bien de ir potenciando la iniciativa personal y grupal al ir construyendo relaciones de confianza y una creciente identidad. Esto facilita que, progresivamente, nos vayamos haciendo responsables de las consecuencias relacionadas con la ejecución, la vigilancia y el propio proceso formativo.

En el anexo No. 4, citamos algunos ejemplos de cómo concretamos en la práctica eso de compartir responsabilidades. Para muchos podría parecer sorprendente el grado de responsabilidad compartida y

#### **(N° 4)**

##### **VIGILANCIA COMUNITARIA**

Las personas que inicialmente vienen sólo a efectuar sus compras en las Ferias también se van paulatinamente incorporando a participar colaborando en algunas tareas y/o aportando informaciones en la vigilancia de la actividad operativa. Se va constituyendo de esta manera una vigilancia comunitaria cada vez más amplia compuesta por todos los que formamos parte directa de la organización y además muchos de los que van entrando en contacto con ella. Se trata de una organización con fronteras permeables, abierta al que quiera incorporarse por propia voluntad al proceso.

asumida colectivamente. Sin embargo, esto es el resultado natural de un proceso transformador, de una creciente identidad que va emergiendo de un proceso auto organizativo que se ha nutrido de la escasez.

Profundizar una participación acompañada de una creciente responsabilidad, potencia el emerger de una organización abierta, descentralizada y flexible. Facilita el ir desdibujando las jerarquías, trascendiendo las separaciones y diluyendo la acumulación de poder en el seno de la organización, facilitando el camino de nuestra transformación personal y organizacional.

#### **UNA ACTITUD MULTIFUNCIONAL**

El progresivo emerger de una actitud multifuncional constituye un tercer elemento íntimamente relacionado con el compartir de responsabilidades y la aparición de una disciplina colectiva. Tres elementos que se nutren mutuamente y fortalecen el proceso transformador.

En la organización tradicional no es común la simultaneidad de funciones. En ella, existen cargos muy bien definidos por los respectivos organigramas y manuales de procedimientos, en los cuales se estipulan las competencias y responsabilidades de los integrantes de la organización. Cada cargo tiende a tener sus

fronteras muy bien delimitadas que le imprimen rigidez a la organización. Las funciones de ejecución, asesoría, contraloría y de formación se encuentran claramente particularizadas en el organigrama respectivo. Los asesores se encargan de aportar sugerencias y orientaciones, generalmente sin asumir los riesgos de la ejecución y toma de decisiones. Se catalogan como “staff”. El personal ejecutivo, denominado como “de línea”, se encarga de asumir los riesgos del accionar diario, de la toma de decisiones. Claro está, cada quien

#### **(N° 5)**

##### **DESACRALIZANDO LOS CONTROLES**

Los controles de tipo burocrático sólo se fueron estableciendo cuando las circunstancias determinaban su absoluta necesidad.

Haber intentado construir un proceso auto-organizativo aplicando indiscriminadamente los controles y estructuras organizativas “generalmente aceptados” como necesarios, hubiese sido equivalente a levantar pesas sobre arena movediza. La mayoría de estos controles y/o cargos concebidos para empresas económicas tradicionales se hubiese convertido fácilmente en una camisa de fuerza, creando separaciones y/o divisiones en el trabajo, impidiendo la profundización de un proceso abierto y flexible, propiciando rigidez y falta de adaptabilidad en la organización.

Además, ante la situación económica que atravesábamos, los costos generados por los cargos y/o controles que se hubiesen considerado necesarios en una empresa económica tradicional y las inversiones requeridas para adquirir las tecnologías consideradas fundamentales hubiesen sido prohibitivas.

Sin embargo, la experiencia de transporte ya nos había enseñado que las relaciones de confianza no se pueden decretar. Se van construyendo y nutriendo en el mismo proceso. Por lo tanto, algunos controles se fueron haciendo necesarios según el grado de identidad del grupo de personas que nos íbamos incorporando al proceso. Otros simplemente se hicieron útiles por la información que brindan para la toma oportuna de decisiones. En todo caso, lo importante está en no sacralizarlos, en no verlos como la esencia de la organización sino como herramientas a ser utilizadas cuando son absolutamente necesarias y a ser descartadas cuando se tornan superfluas.

según las responsabilidades que se asignan.

Las funciones contraloras quedan en manos de otra área conformada por vigilantes, supuestamente “puros” por el solo hecho de no encontrarse “contaminados” por las tentaciones inherentes a la ejecución cotidiana. Su función se limita en muchos casos a señalar a dedo a los supuestos responsables de algún acto, sin involucrarse en la búsqueda de soluciones.

Las actividades formativas son asignadas, a su vez, a especialistas en la materia. A estos “educadores”, normalmente se les ubica en un departamento de personal que dedica una buena parte de su presupuesto para tratar de conciliar los intereses de la empresa con los de “sus” trabajadores. Otra separación garrafal.

En resumen, fruto de una profunda desconfianza y una tendencia cultural hacia la separación, se gastan enormes energías y dinero con el fin de deslindar tareas y funciones. El resultado: organizaciones rígidas donde la información tiende a represarse en cada cargo y/o departamento, donde impera la desconfianza y donde tiende a existir un sentido de pertenencia artificial.

Ante esta situación sobran las recetas organizacionales. Siempre aparece “un último grito de la moda” proveniente de los expertos organizacionales, aportando soluciones con el fin de reconstruir la confianza, de reducir las barreras que limitan el flujo de información, de profundizar un sentido de identidad con la empresa. Más gastos.

Desde el punto de vista de las creencias patriarcales, este proceso podría parecer totalmente racional. Desde el punto de vista de la auto-organización, parecería más bien que, en *nuestra cultura*, hacemos todo lo posible para que NO exista organización, para después gastar grandes esfuerzos y dinero con el fin de parapetear el adefesio que hemos

(N° 6)

#### MÁS ALLÁ DE LA LEY

De nuestro proceso organizativo abierto y flexible ha ido emergiendo una organización que trasciende los rígidos parámetros de la Ley Cooperativa que estuvo vigente desde los años '60 hasta el año 2001. De igual manera va más allá de los actuales estatutos de Cecosesola que se basan en dicha Ley y que datan del año 1973, cuando predominaba en la región una concepción empresarial del cooperativismo.

Tanto dicha Ley como nuestros actuales estatutos apuntan hacia una organización rígida más cónsona con las formas gerenciales del siglo XIX y comienzos del siglo XX. Hoy en día, inclusive, las empresas económicas de avanzada y de mayor éxito, exploran formas organizativas mucho más flexibles, participativas y orgánicas.

De ceñirnos estrictamente por los parámetros legales vigentes en nuestros estatutos, quedaríamos relegados a la retaguardia de los procesos organizativos mundiales, calcando esquemas organizativos totalmente superados. Nos encasillaríamos en una estructura organizativa jerárquica, divisionista de funciones, sin dinamismo. Las responsabilidades ejecutivas se concentrarían en un pequeño grupo de personas miembros de un Consejo de Administración, las funciones de vigilancia, en un todavía más reducido grupo humano, el Consejo de Vigilancia y las educativas en un comité de educación.

Se sometería a la organización a una especie de camisa de fuerza. Al imponer una estructura jerárquica que particulariza por un lado a los de “arriba” que asumen responsabilidades- y los de “abajo”, que acatan sus lineamientos y decisiones. Se separarían tajantemente las labores de ejecución, educación y vigilancia porque en el fondo no se cree en la auto responsabilidad. Se presupone, de antemano, que todo el que ejecuta es un potencial ladrón a ser vigilado por un Consejo de Vigilancia que se considera impoluto por el solo hecho de no participar en labores ejecutivas.

En cuanto al hecho educativo, se le encasillaría dentro de una instancia burocrática y se perdería la riqueza educativa presente en la reflexión colectiva de las relaciones que emergen en el quehacer cotidiano.

construido, esa mole rígida y anti-funcional que emerge como consecuencia de nuestras creencias. La organización puede ser algo mucho más sencillo (53). La

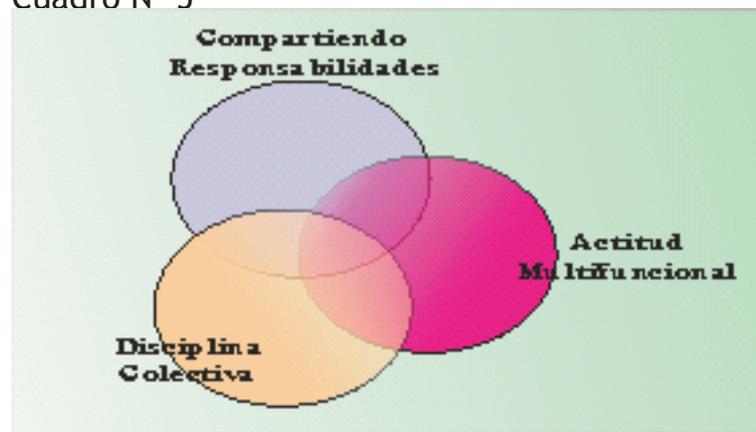
organización quiere y puede constituirse a través de un proceso natural. En nuestro caso no existe organigrama,

profundizando una actitud multifuncional, se va potenciando un proceso transformador.

Gráficamente:

La organización que va emergiendo no se puede catalogar ni de vertical ni de horizontal. Clasificarla como horizontal sería condenarnos a una relación

Cuadro N° 5



Tres elementos interrelacionados que potencian el proceso transformador

estática, donde tenderían a florecer mecanismos niveladores de iniciativas, buscando perpetuar un igualitarismo impuesto. Terminaríamos, así, constituyendo una organización tal vez tan rígida como la de corte vertical.

Se trata, más bien, de ir creando una organización flexible en permanente movimiento, en constante ebullición, donde vamos progresivamente desdibujando las estructuras de poder basadas en la jerarquía, la particularización y la acumulación.

Un proceso enriquecido por las creencias ancestrales, donde estamos permanentemente reinventando la organización, valorizando la solidaridad, la cooperación y la concepción de la organización como una familia extendida. Una dinámica a la que aparentemente nos adaptamos con

(54) Cuando se necesitan tareas de coordinación, son asumidas normalmente por equipo y en forma rotativa. Muchas veces estas tareas son asumidas por los integrantes más nuevos para que vayan obteniendo una visión más global de la organización. Las tareas más especializadas como compras o contabilidad se rotan más lentamente. En todo caso, todos los integrantes de las ferias nos incorporamos los fines de semana a trabajos en la venta al detal. Esto ayuda a desdibujar la burocratización.

mucha mayor facilidad aquéllos que no hemos tenido la misma “oportunidad” de irnos acoplando a la cultura dominante.

No se trata de un modelo con su respectiva “caja de herramientas”, fácil de replicar. Ya vimos muchas organizaciones que han intentado trasladar nuestra experiencia como si fuese un molde a copiar para luego estrellarse con la realidad.

El compartir responsabilidades, la disciplina colectiva y el emerger de una actitud multifuncional no son comportamientos que se alcanzan mecánicamente como si fuesen unas normas a cumplir. Más bien, su aporte al proceso depende justamente de su creciente autenticidad, de que sean conductas que vayan emergiendo naturalmente como consecuencia de ese proceso de transformación personal, de una creciente identidad.

Nos encontramos de nuevo ante el dilema del huevo o la gallina, ante la necesaria complementaridad y simultaneidad de nuestra transformación personal y organizacional, ante su íntima interrelación.

Evidentemente, estamos hablando de un proceso frágil, lleno de tropiezos. Como dijimos al comienzo, desarrollado en un ambiente hostil a su consolidación y, por lo tanto, fácil de ser disociado o asimilado por la cultura dominante.

Por lo tanto no existe seguridad de poder sostener este proceso y continuar proyectándolo en el espacio y el tiempo. Su sostenimiento y proyección dependerán en gran parte de nuestra capacidad para seguir profundizando nuestra transformación personal y organizacional, para continuar construyendo nuestra propia identidad.

emos visto que los procesos auto-organizativos se nutren de la diversidad y se potencian al ir profundizando tres dinámicas íntimamente

## Reencontrándonos con nuestra esencia



relacionadas que se refuerzan mutuamente:

- Una comunicación permanente



- Unas relaciones de confianza



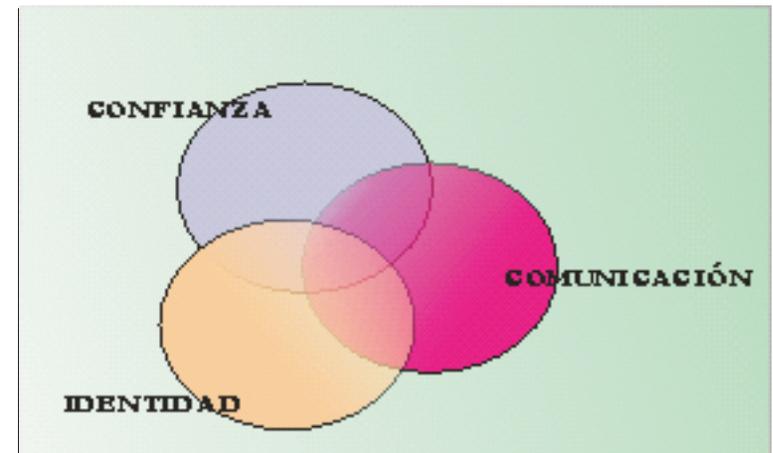
- Una creciente identidad

En términos criollos se trata de ir “bailando pega'o”.

Gráficamente:

La ausencia o escasez de cualquiera de estos factores inmediatamente repercute en los otros. Por ejemplo, se hace cuesta arriba construir relaciones de

Cuadro N° 6



Tres dinámicas interrelacionadas que potencian la auto organización

confianza y profundizar la comunicación en un grupo humano donde no haya claridad de nuestra identidad como personas y/o como organización.

Quizás debido a esto -como vimos

## (N° 7)

### PRESIONES EXTERNAS

Como hemos visto, nuestra transformación personal y organizacional está condicionada por las creencias patriarcales presentes tanto en lo más íntimo de nuestro ser como en el mundo que nos rodea.

Recientemente, fuimos visitados por unos auditores enviados por la Superintendencia Nacional de Cooperativas, quienes insistían que debíamos llevar todos los controles considerados esenciales en las empresas económicas tradicionales. Lo absurdo de este planteamiento se evidencia sólo en comparar los resultados económicos del área de feria con la precaria situación económica de la mayoría de los supermercados de la región que sí hacen esfuerzos por ceñirse a los sistemas administrativos generalmente aceptados.

Como le explicábamos a los funcionarios de Sunacoop que enviaron a estos auditores, no se trata de negar las bondades de algunas de las recomendaciones. Sin embargo, si las aplicáramos al pie de la letra estaríamos negando el mismo proceso que ha sustentado la increíble recuperación económica de Cecosesola.

Las presiones externas no provienen solamente del sector oficial. Al estar inmersos en una cultura patriarcal de cualquier sitio puede “saltar la liebre”, ya sea del propio círculo familiar y de amigos, así como de los proveedores, entes financieros, o del mismo cooperativismo tradicional. En todo caso, la reflexión colectiva de los mecanismos y las consecuencias de cada una de las situaciones planteadas va haciendo que estas presiones, lejos de ser obstaculizadoras del proceso se conviertan en potenciadoras del mismo.

anteriormente- el reestablecer un proceso auto-organizativo entre los seres humanos se hace aún más difícil que dar el paso de una agricultura basada en el uso de agroquímicos a una agricultura orgánica. En el caso de un huerto orgánico cada uno de sus componentes ya sea el suelo, las plantas o los animales, actúan dentro del marco de su propia razón de ser, de su identidad. No existen variantes culturales.

En cambio, tratándose de un proceso organizativo entre seres humanos se hace muy difícil construir relaciones armónicas de cooperación cuando hemos perdido nuestra identidad y nos hemos

convertido en personas manipulables, por nuestra ambición individualista de acumular prestigio, riquezas, conocimientos o poder, por estar inmersos en relaciones de dependencia propias de nuestra cultura patriarcal. En fin, por haber perdido el camino trazado por nuestra esencia biológica fundamentada en el amor y la cooperación.

Además, vivimos en una cultura que al propiciar en nosotros una visión concreta y particularizante, tiende a limitarnos a sólo “ver” objetos o sujetos inconexos, dificultando la posibilidad de “mirar” la riqueza que encierran las interrelaciones, y de “observar” la esencia implícita en la totalidad. Atrapados dentro de los parámetros de esta especie de “tapa-ojos” cultural nos hacemos aún más manipulables, acentuándose la pérdida de nuestra razón de ser y, por ende, de nuestra propia autonomía. Una auténtica y profunda autonomía que se construye justamente en la interrelación con el otro y no en el aislamiento personal o grupal. Una interrelación que nos nutre y nos fortalece propiciando nuestra transformación <sup>(55)</sup>.

En cuanto vamos perdiendo nuestra autonomía, nuestra identidad, y, por ende nuestra razón de ser, se van evidenciando comportamientos individualistas que dificultan cualquier proceso auto organizativo.

Aquí haremos hincapié en tres expresiones de estos comportamientos que emergen con mayor fuerza en el ámbito de la cultura patriarcal, al distorsionarse ciertas maneras de relacionarse heredadas de las culturas ancestrales.

En concreto, abordaremos:

✍ Las actitudes de aprovechamiento individualista

✍ La alcahuetería

(55) Evidentemente no nos referimos aquí a esa “autonomía” individualista que se manifiesta en el encierro dentro de parcelas personales y organizacionales construyendo barreras que dificultan la interrelación. Una autonomía que se sustenta en la debilidad, la inseguridad y el miedo a encontrarse con el otro.

## ✍ La nivelación

### A MÍ QUE ME PONGAN DONDE HAY

El accionar como recolectores es un fenómeno natural en el contexto de muchas culturas ancestrales. Sin embargo, dentro del contexto de una cultura que premia la acumulación individual, este accionar puede reforzar actitudes de aprovechamiento individualista que irrespetan los derechos del otro. Un individualismo que tiende a manifestarse en función exclusiva del beneficio propio y/o del círculo íntimo de allegados. Este comportamiento es normalmente celebrado dentro del ambiente latino americano. Se tilda como “viveza criolla” y se justifica a través de refranes tales como “a mí que no me den, sino que me pongan donde hay” o “el que a buen árbol se arrima, buena sombra le cobija.”

Este impulso de aprovechamiento individual y/o del círculo íntimo, emerge fácilmente a la menor oportunidad, especialmente cuando nos encontramos en una organización poco estructurada donde se intenta desdibujar esa disciplina impuesta por la jerarquía. Aquel que no aproveche una de estas oportunidades es fácilmente tildado de pendejo o de poco solidario con sus allegados (56).

### EL QUE LE PEGA A SU FAMILIA SE ARRUIÑA

Esa solidaridad que emerge de nuestra esencia biológica y que hemos heredado de las culturas ancestrales, también tiende a ser distorsionada dentro del contexto individualista de nuestra cultura patriarcal. Fácilmente se puede convertir en un justificativo que nos lleva a minimizar las fallas o los errores de familiares o amigos. Lejos de representar una solidaridad holística basada en el amor al prójimo y a la vida, se va más bien evidenciando como un simple

mecanismo de “tapadera” o “alcahuetería” en beneficio del grupo de allegados. El que no actúe dentro de estos lineamientos es fácilmente tildado de mal amigo, de poco solidario, y se le auguran muchas desgracias por su comportamiento, tal como dice el refrán “el que le pega a su familia, se arruina”.

### LA NIVELACIÓN O LA IGUALDAD A JURO

De las culturas ancestrales hemos heredado un sentido de igualdad basada en la solidaridad y en el compartir, una igualdad que gravita en la equidad. Sin embargo, dentro del contexto de una cultura patriarcal que premia la acumulación individual, esta búsqueda de equidad se podría distorsionar y manifestarse, más bien, como un mecanismo nivelador que propicia un igualitarismo estático, que coarta cualquier iniciativa personal o grupal. Así, el que toma iniciativas o asume responsabilidades es fácilmente tildado de “jala bolas”, “chupa medias”, o en nuestro caso de “jefecito”. La amenaza material o el chantaje afectivo son armas frecuentemente utilizadas en este afán nivelador. En otras ocasiones, los mecanismos son más sutiles. En la mayoría de los casos, la nivelación opera como un accionar inconsciente difícil de evidenciar.

A través de la nivelación vamos congelando nuestro desarrollo personal e imposibilitando un proceso auto-organizativo que se basa justamente en la diversidad.

Estas actitudes hacia el aprovechamiento individualista, la alcahuetería y la nivelación funcionan en la práctica en íntima interrelación y se refuerzan mutuamente. Cuando dejamos que penetren nuestras organizaciones tienden a propagarse como un tumor canceroso hasta hacer metástasis. Se arraigan progresivamente como comportamientos que se

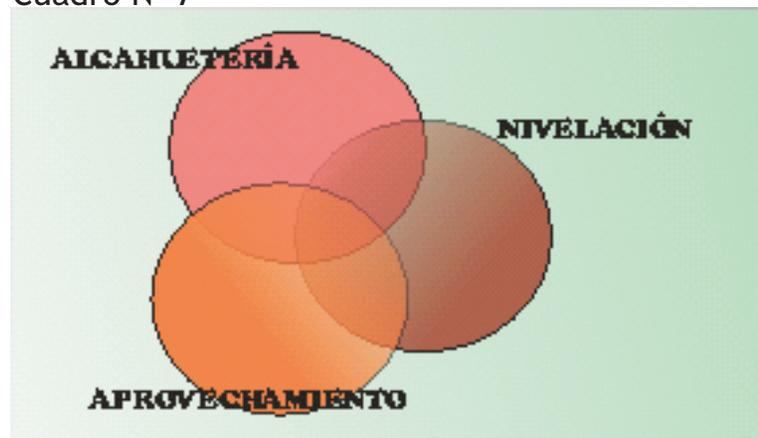
(56) Una manifestación un tanto grotesca de esta actitud se evidencia en el saqueo espontáneo de cualquier vehículo que se voltea en una de nuestras carreteras. Acción que goza de amplia aceptación social.

manifiestan, entre otros, en privilegios encubiertos, falta de iniciativa, desidia, tráfico de influencias o hechos de corrupción en su más cruda expresión.

Visto gráficamente:

Un grupo humano compuesto por personas cuyo comportamiento gravite en actitudes individualistas

Cuadro N° 7



Tres actitudes interrelacionadas que frenan el proceso

como las señaladas, difícilmente podrá profundizar un proceso auto organizativo.

La sola aceptación grupal de estas actitudes como propias de “la naturaleza humana” o “de nuestra cultura”, en vez de aportar ingredientes de diversidad a la organización, potencia aún más estos comportamientos como agentes destructores del proceso, propiciando mayor oportunismo, “tapadera” y nivelación. Una nivelación que justamente impide que florezca la diversidad de potencialidades de todos los integrantes de un determinado grupo humano. Una nivelación que frena nuestro proceso de transformación personal y organizacional.

Por estas razones es importante que las actitudes

arriba mencionadas sean objeto de permanente reflexión y análisis en función de nuestra transformación personal y grupal. En la práctica, cada proceso auto organizativo va estableciendo sus criterios para determinar cuándo estas actitudes se hacen patológicas al sobrepasar nuestra capacidad de transformarlas y cuando es pertinente tomar decisiones colectivas en relación a la continuidad dentro del grupo de integrantes que persisten en su comportamiento. Conocemos muchas experiencias de procesos auto organizativos que se han paralizado totalmente o que se encuentran en terapia intensiva al no tener la capacidad colectiva para establecer los criterios para tomar las decisiones pertinentes a su debido tiempo. Cuando la mayoría de un grupo humano gravita en estas actitudes, cuando el “tumor canceroso” ha hecho metástasis, ya existe poco que se pueda hacer desde el punto de vista auto organizativo.

En estos casos se va perdiendo la diversidad que emerge del proceso transformador y la transparencia en las relaciones. No fluye con facilidad la comunicación, se esfuma la confianza y nos encontramos desarraigados de nuestra razón de ser. Nos vamos convirtiendo de nuevo en seres y organizaciones manipulables sin autonomía propia. Florece la necesidad imperiosa de la jerarquía, del organigrama, de los manuales de procedimientos y los demás controles burocráticos generalmente aceptados.

En resumen:

Las creencias de *nuestra cultura* patriarcal tienden a atrofiar nuestra capacidad de encontrarnos con el otro en relaciones de confianza y de plena comunión, construyendo, en la relación, nuestra autonomía, nuestra identidad. En *nuestra cultura* este encuentro con el otro tiende a darse en el contexto de relaciones utilitarias. Relaciones que van, a su vez,

reforzando y arraigando en nuestro ser la desconfianza y la incomunicación.

La auto organización se potencia al estar acompañada de un proceso transformador de reencuentro con nuestra integridad, nuestra identidad, nuestra autonomía, nuestro propósito en la vida, en fin, con nuestra esencia biológica basada en el amor y la cooperación. En el fondo se trata de un reencuentro con el proceso evolutivo. Esto no se puede decretar. Más bien requiere que simultáneamente vayamos profundizando la comunicación, estrechando relaciones de confianza y construyendo nuestra identidad como personas y como organización en el análisis y la reflexión sobre las relaciones que van emergiendo en el quehacer diario.

Evidentemente, no se trata de fomentar ese sentimiento de identidad “con la empresa” que se pregona en los textos de organización empresarial. Una identidad artificial fabricada en laboratorio, una identidad con un objeto externo a nuestro proceso existencial.

Se trata de ir construyendo en las relaciones que van emergiendo nuestra identidad personal, nuestra razón de ser y por ende, nuestra autonomía en progresiva sintonía con una identidad y autonomía organizacional que simultáneamente, entre todos, vamos construyendo en el mismo proceso transformador. Un proceso que se va potenciando al ir trascendiendo esa tendencia particularista -esa especie de “tapa ojos” cultural- de ver sólo objetos o sujetos inconexos, dificultándose el captar u observar la esencia presente en el mundo de las relaciones.

Así vamos profundizando una transformación personal y organizacional que se manifiesta en cambios en nuestros comportamientos. Cambios que incluyen

una transformación de esas actitudes individualistas aquí mencionadas. Paulatinamente, va emergiendo una solidaridad holística basada en el amor, una equidad que, en vez de nivelarnos hacia la mediocridad, propicia nuestra diversidad estimulando el desarrollo de nuestras capacidades así como nuestra transformación personal y colectiva, una actitud oportuna, si se quiere de viveza colectiva, cada vez más globalizante que va trascendiendo el individualismo personal y/o grupal. Todo esto redundará, a su vez, en una creciente transparencia en las relaciones, que fortalece la confianza y potencia la fluidez de la comunicación. Estamos en el camino de la auto organización.

En los años '70, el énfasis de nuestro proceso formativo gravitaba en la eliminación de las

## ¿Hacia adónde vamos?



Con el fin de potenciar un proceso participativo transformador. En esos momentos no vislumbrábamos en toda su dimensión -quizás hoy en día tampoco- la profundidad de la transformación requerida para que una organización funcionase sin la estructura jerárquica tradicional. Posiblemente, nos encontrábamos tan inmersos en las estructuras de la cultura patriarcal que se nos hacía muy difícil imaginar la existencia de una organización -ni vertical ni horizontal- en permanente movimiento y en la cual se van compartiendo las responsabilidades, va surgiendo naturalmente la multi-funcionalidad y emergiendo una disciplina colectiva. Más lejos estaba aún el comprender e internalizar con todas sus implicaciones, que nuestra transformación requiere de ir trascendiendo en nuestro propio ser la estructura lógica patriarcal de la particularización, la jerarquización y la acumulación de conocimientos, prestigio, riquezas o poder. Esa lógica que todavía está presente en lo más íntimo de nuestro ser y que dificulta ir encontrándonos con nuestra identidad como personas y como organización.

En el pequeño recuento de nuestro proceso cooperativo desarrollado durante los últimos 28 años y esbozado aquí, hemos visto cómo, “sin querer queriendo”, frecuentemente nos manifestamos en el quehacer diario repitiendo el mismo accionar patriarcal.

Hoy en día, por intuición, por prueba y error, reflexionando sobre todo lo que nos va ocurriendo,

quizás tenemos un poco más de claridad sobre el proceso que intentamos potenciar y por lo tanto, más claridad de que se trata de un camino que apenas estamos comenzando a explorar. Un proceso lleno de obstáculos pero que abre un inmenso abanico de posibilidades, muchas de las cuales seguramente no atinamos a vislumbrar. Posibilidades que iremos encontrando a partir de lo que somos y vamos siendo. En palabras del poeta Antonio Machado, “haciendo camino al andar”.

Como decíamos al comienzo estamos ante el umbral de un campo vasto y desconocido en la búsqueda de alternativas en las relaciones entre los componentes de nuestro planeta que trasciende el espacio de nuestras vidas, alternativas que echamos a andar sin saber cómo irán evolucionando ni adónde van a llegar, alternativas que no tienen fecha de culminación.

Sería ingenuo y muy dentro de los parámetros absolutistas de la cultura dominante, plantearnos que nos encontramos ante LA SOLUCIÓN de la problemática mundial.

Sin embargo, lo poco andado nos muestra una pequeña esperanza. La esperanza de que la armonía planetaria podría verse reforzada por el progresivo emerger de una síntesis cultural coherente con nuestra esencia biológica y enriquecida por las creencias de culturas ancestrales. Una síntesis cultural coherente con el proceso evolutivo que vaya trascendiendo la lucha por el poder.

Además, en un plazo menor, la esperanza de poder contribuir a una mayor justicia social y por ende, a una creciente armonía mundial con el surgimiento de dinámicas organizacionales efectivas y en concordancia con la idiosincrasia de aquellos que no

hemos tenido la misma “oportunidad” de acoplarnos al proceso civilizatorio dominante.

Aunque nunca hemos tenido muy claro hacia adónde vamos, cada vez tenemos más seguridad de que no estamos perdidos.

Barquisimeto, Venezuela, Enero/2002

# ANEXOS

## Anexo N° 1

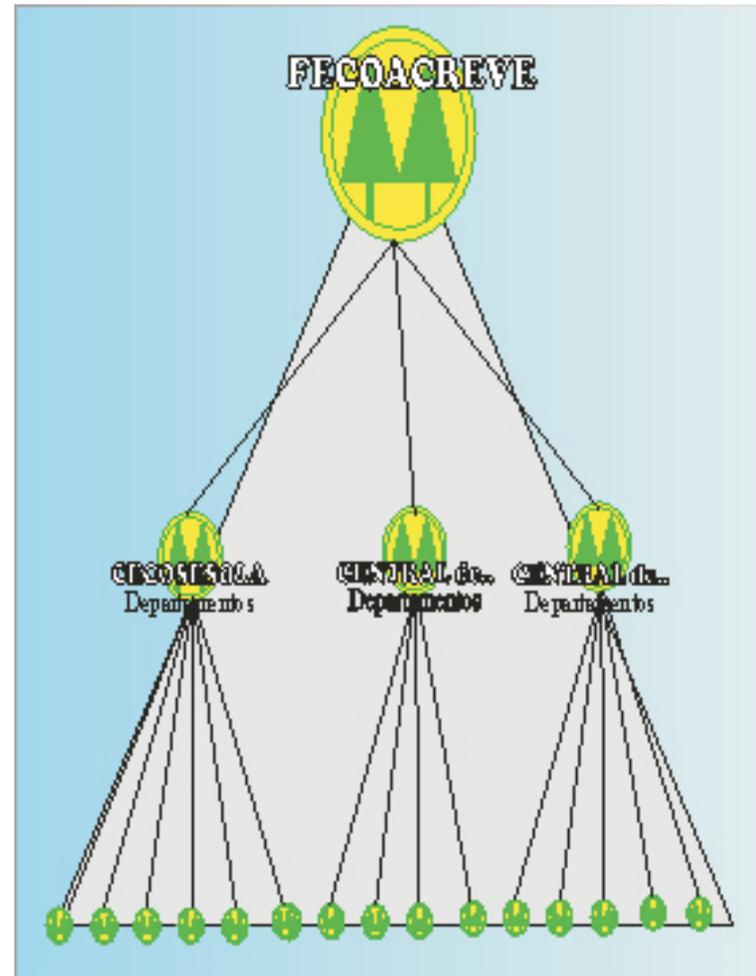
### LA ORGANIZACIÓN COOPERATIVA TRADICIONAL

En los primeros años del cooperativismo moderno venezolano, las cooperativas se integraban por tipo de actividad en una federación nacional. Las cooperativas de Ahorro y Crédito, las más numerosas, estaban integradas a la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Venezuela, FECOACREVE. También existían la federación de cooperativas de transporte, FECOTRAVE; de cooperativas de vivienda, FECOVIVE y de cooperativas agrícolas, FENACOA. Estas federaciones nacionales estaban afiliadas a la Confederación Nacional de Cooperativas de Venezuela, CONACOVEN, la cual tuvo corta existencia.

A partir de 1968, con el nacimiento de Cecosesola y de otras centrales cooperativas regionales como organismos de integración de todo tipo de cooperativas, paulatinamente la Federación de Ahorro y Crédito, FECOACREVE se fue convirtiendo, en la práctica, en el organismo de integración de las centrales cooperativas y no de cooperativas individuales.

Desde 1976, la Central Cooperativa Nacional de Venezuela, CECONAVE, reemplazó a Fecoacreve como el organismo de integración de las centrales regionales. Esta estructura sigue vigente en la actualidad pero sin la participación de Cecosesola.

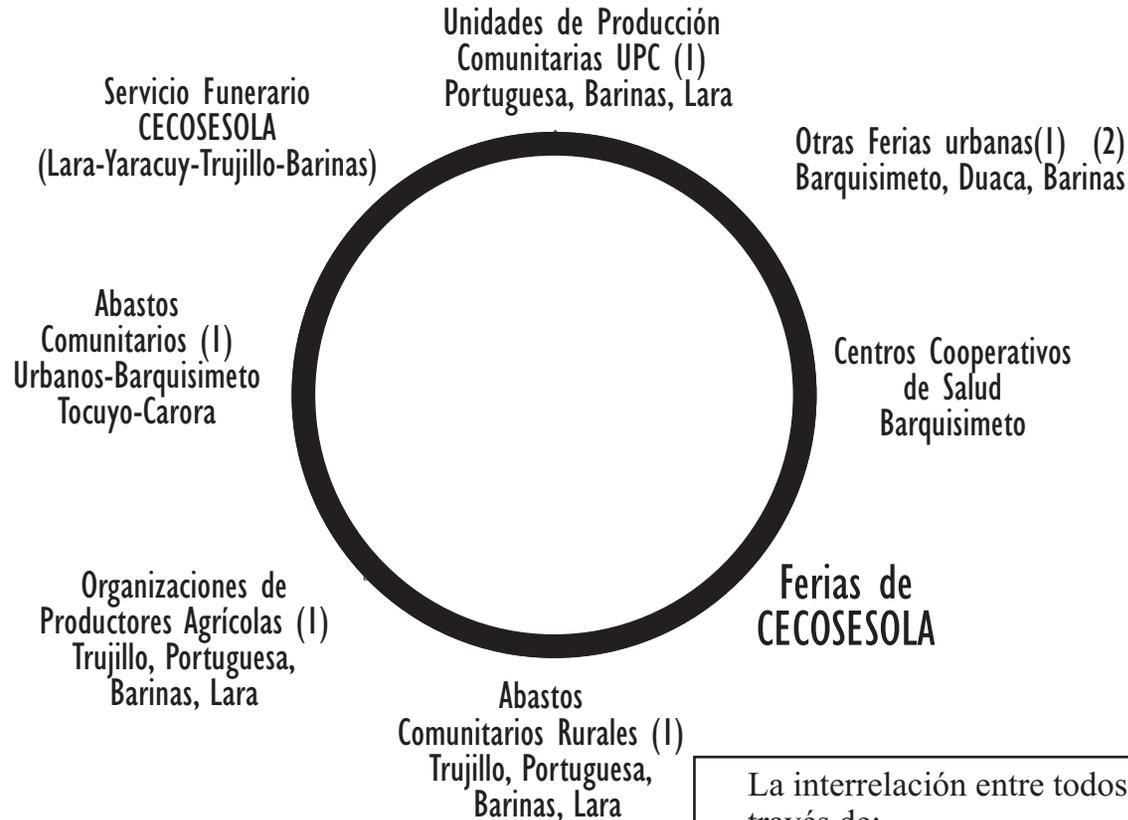
La organización cooperativa tradicional a la cual pertenecíamos en el año 1974 la podríamos representar gráficamente así:



## Anexo N° 2

### LA ORGANIZACIÓN GLOBAL QUE VA EMERGIENDO EN EL OCCIDENTE DEL PAÍS

(Una aproximación gráfica)



(1) Constituidas por cooperativas de primer grado y asociaciones civiles sin fines de lucro.

(2) Se denominan ferias cuando además de los víveres ofertan verduras y hortalizas a un precio ponderado.

La interrelación entre todos se profundiza a través de:

- ✎ El intercambio de bienes y servicios.
- ✎ El intercambio en el trabajo.
- ✎ Apoyo mutuo en cuanto a salud, financiamiento y capacitación.
- ✎ Actividades educativas, deportivas y culturales.
- ✎ Instancias conjuntas de evaluación y proyección del trabajo.
- ✎ Reflexiones colectivas.

## **Anexo N° 3**

### **ALGUNOS DATOS DEL FONDO DE APOYO MUTUO DE LA FERIA DEL CENTRO.**

El fondo agrupa a 170 trabajadores y sus familiares directos: padres e hijos menores de 18 años. Además según decisiones colectivas, en casos especiales se pueden incluir otros familiares.

Fuentes de ingresos:

- ✎ Aporte de 1.000,00 Bs. semanales por parte de cada trabajador fijo.
- ✎ Aporte de 150,00 Bs. por día trabajado de cada trabajador-avance.
- ✎ El fondo se nutre también de los excedentes producidos por actividades económicas tales como: la venta de tizana, productos orgánicos, empanadas, moras y fresas en la misma feria

Cobertura del Fondo:

- ✎ 75% del costo de consultas médicas.
- ✎ 80% del valor de la compra de medicamentos.
- ✎ 75% del costo de los exámenes de laboratorio.
- ✎ 75% del costo de los lentes del trabajador. Máximo un par de lentes por año.
- ✎ 75% del costo de extracciones dentales.

En caso de accidentes de envergadura, intervenciones quirúrgicas o cualquier otro caso que amerite altos desembolsos, la familia del afectado aporta una cantidad según sus posibilidades y la parte restante es cubierta entre el fondo del grupo y el fondo integrado.

Durante los últimos meses, los ingresos y los egresos del fondo han rondado la cifra de los dos millones de bolívares mensuales. Los gastos administrativos son insignificantes.

Contamos con una reserva de unos veintidós millones de bolívares para enfrentar contingencias. Sin embargo, nuestra principal reserva no se encuentra en el capital disponible sino en esa fuerza solidaria que emerge ante las situaciones especiales. Confiamos en nuestra capacidad para conseguir soluciones ante cualquier problemática de enfermedad o accidente que se pueda presentar.

## Anexo N° 4

### CONCRETANDO RESPONSABILIDADES

Cuando ocurre cualquier hecho que evidencia negligencia o simple descuido personal o colectivo, deja de ser un hecho meramente administrativo. A través de la reflexión colectiva, lo convertimos rápidamente en un hecho formativo y entre todos vamos determinando, por consenso, los grados de responsabilidad. Algunos ejemplos:

- ✎ Cuando se pierde algún activo, generalmente la reposición del valor del mismo es asumido por los participantes, según el grado de responsabilidad.
- ✎ Veamos un ejemplo. Hace aproximadamente cinco años, hubo un atraco en el área de ventas al mayor a las bodegas. El monto del atraco sobrepasó en unos tres millones de bolívares<sup>(57)</sup> el monto cubierto por la póliza del seguro. En reuniones celebradas en las diferentes ferias, se llegó a la conclusión de que el monto robado pudo haber sido mucho menor si los compañeros de esa área de trabajo hubiesen depositado el dinero en caja fuerte, a medida que lo iban recibiendo. Había negligencia en el cumplimiento de una norma de trabajo acordada entre todos. Las reflexiones -que duraron unos dos meses en las diferentes ferias- culminaron con una decisión consensual: el monto no cubierto por el seguro debía ser asumido por todos los participantes en el quehacer diario de las ferias como consecuencia de nuestra responsabilidad en la vigilancia colectiva. Sin embargo, el monto mayor a reintegrar fue asignado en parte iguales a los compañeros que

trabajaban directamente en el área que fue objeto del atraco.

- ✎ En enero del año 2001 realizamos la convivencia anual donde -a partir de los criterios acordados y las proyecciones económicas del ejercicio- decidimos por consenso las mejoras en nuestros ingresos personales. Sin embargo, ese año pospusimos el disfrute del aumento hasta que nos responsabilizáramos en cada feria o área de trabajo por los faltantes en las ventas semanales de víveres que sobrepasaban el 1%.

Recordemos que en los supermercados se considera como muy razonable si el faltante se ubica por debajo del 5% del total de las ventas. Sin embargo, en nuestro caso consideramos que ejerciendo una vigilancia colectiva responsable, este faltante no debe pasar del 1%. De hecho, existe un acuerdo entre nosotros desde hace muchos años según el cual la diferencia que sobrepase el 1% debe ser cancelada por los participantes del área por ser todos responsables de vigilar nuestra propia ejecución. En este caso en particular, todas las ferias acusaban faltantes de este tipo y no se habían tomado las decisiones pertinentes para su recuperación. En junio del mismo año, nos hicimos los ajustes en los ingresos personales sólo después de que en cada feria nos habíamos responsabilizado por los respectivos faltantes. Se trataba de unos 18 millones de bolívares que fueron reintegrados totalmente y en su mayor parte antes de la fecha del cierre del ejercicio económico (30 de junio de 2001). El dinero se recaudó por medio de aportes personales y a través de actividades económicas organizadas entre todos.

Esta actitud colectiva de compartir responsabilidades multifuncionales se fue arraigando

(57) Unos 8 millones de bolívares a valor de hoy..

con fuerza en nuestra cultura organizacional a medida que enfrentábamos la crisis económica generada por el Servicio Cooperativo de Transporte. Nunca, aun en los momentos más álgidos de esta crisis, se les dejó la responsabilidad de los mismos a unos “directivos”. Al contrario, un grupo creciente de personas, sin separaciones de cargos y/o funciones, nos “echamos el supuesto muerto” al lomo hasta lograr la salud de la cual goza hoy en día Cecosesola al recuperar unas pérdidas a valor de hoy del orden de los seis mil millones de bolívares.

Presentación		3
	BUSCANDO CAMINOS	4
Cultura y organización		5
Hacia adónde vamos con nuestra cultura		12
Buscando caminos		15
	PESCANDO JUNTOS	19
Construyendo un nosotros		19
De empresa económica a organización en movimiento. Los primeros pasos		24
Como abejas al panal		30
Reencontrando un orden		33
Cooperativismo es unión y lucha del pueblo		35
¿Qué pasó en Barquisimeto? (1978-1980)		37
¿Atrapados sin salida?		44
Buscando salidas		52
Más allá de la lucha por el poder		59
Encuentros con el poder		62
Una onda expansiva		71
	¿HACIA ADÓNDE VAMOS?	78
Organización en movimiento		79
Reencontrándonos con nuestra esencia		87
¿Hacia adónde vamos?		92
ANEXOS		94