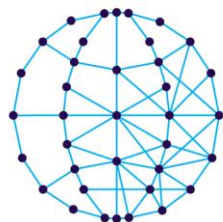


El poder de actuar de las cooperativas

Textos escogidos de la convocatoria internacional de artículos científicos

EL DESAFÍO DE LA MERITOCRACIA COMÚN: CÓMO LOS MIEMBROS DE LA COOPERATIVA MEXICANA «PASCUAL» OSCILAN ENTRE LA OLIGARQUÍA Y LA DEMOCRACIA

Ryszard STOCKI¹



QUEBEC CUMBRE
2016 INTERNACIONAL
DE COOPERATIVAS

Resumen

La oligarquización de las organizaciones democráticas se puede definir como la transferencia de poder de los órganos electos democráticamente a una élite informal —un grupo de personas con una influencia real en las decisiones de la organización—. Este trabajo demuestra que las oligarquías son las consecuencias de las tendencias generales de transferir el poder de tomar decisiones a incompetentes en cualquier forma de democracia. Los sistemas democráticos son el resultado de un intento de resolver, mediante la simplificación de las reglas, una variedad de problemas. Se propone un gobierno meritocrático común basado en la experticia. Se presenta el publicado caso de la cooperativa mexicana Pascual (Hernández, 2006) como ejemplo de una cooperativa donde los miembros evolucionaron hacia una meritocracia común.

Palabras Claves: Gobierno, Meritocracia, Democracia, Participación, Cooperativa, Pascual, Oligarquía, Subsidiariedad, Experticia, Toma de Decisiones

Résumé

On peut définir l'oligarchisation des organisations démocratiques comme le transfert de pouvoir des organes élus démocratiquement à une élite informelle – groupe de personnes détenant une influence réelle sur les décisions de l'organisation. Cette étude démontre que les oligarchies sont la conséquence d'une tendance générale visant à transférer le pouvoir décisionnel à des membres incompetents dans toutes formes de démocratie. Les systèmes démocratiques résultent d'une tentative de résoudre, par la simplification des règles, une diversité de problèmes. Cet article propose une forme de gouvernement méritocratique commun basé sur l'expertise. Il présente le cas de la coopérative Pascual (Hernández, 2006) comme exemple d'une coopérative où les membres ont évolué vers une méritocratie commune.

Abstract

Oligarchization of democratic organizations can be defined as the transfer of power of democratically elected bodies to informal elite—a group of individuals exerting true influence over the decisions of the organization. This study shows that oligarchies are the consequence of a general tendency to transfer decisional power to incompetent members in any forms of democracy. Democratic systems result from an attempt to solve a variety of problems by simplifying rules. This paper proposes a common meritocratic government based on expertise. It presents the case of the Pascual cooperative (Hernández, 2006) to exemplify a cooperative where members have evolved toward a common meritocracy.

Keywords: government, meritocracy, democracy, participation, cooperative, Pascual, oligarchy, subsidiarity, expertise, decision-making

Introducción

Cuando un consumidor entra a una gran tienda deportiva tiene a su disposición, literalmente, cientos de variados tipos de zapatos. Más allá de la variedad de tamaños, colores y materiales con que han sido diseñados para adaptarse a las distintas necesidades personales, los zapatos se adaptan también a diversos terrenos, climas y, también, a las actividades deportivas previstas. De esta forma, la «tecnología del calzado» responde a nuestra variabilidad conductual y ambiental en la actividad deportiva. Si comparamos los sistemas de gobierno y las respuestas de los sistemas a la variabilidad humana, ambiental y cultural, hay que reconocer que estamos muy lejos de abandonar las clásicas categorías de Aristóteles de los principales sistemas políticos.

En este trabajo, sostengo que la oligarquía no es el resultado de una necesidad orgánica como sostiene Michels (1962), sino el resultado de la incapacidad de abandonar anticuadas maneras de pensar acerca de la diversidad, buscando reducirla en lugar de responder a ella. La diversidad en el gobierno se refiere no solo a la diversidad organizativa como es tratada en el concepto de isomorfismo institucional (DiMaggio y Powell, 1983) y luego en el de lógica institucional (Friedland y Alford, 1991), sino que refiere también a la diversidad de dominios del tema y la experticia personal en el proceso de toma de decisiones.

En este trabajo muestro cómo nacen dichos sistemas de pensamiento y cómo los estudios cognitivos contemporáneos y la psicología organizacional nos ayudan a lidiar con ellos.

Nuestra historia muestra que ninguno de los sistemas ha logrado buenos resultados a largo plazo: existe un consenso en que la democracia es el mejor sistema. Usando como ejemplo una cooperativa de trabajadores mexicanos, voy a mostrar cómo los miembros de una cooperativa luchan intuitivamente por la diversidad y, de hecho, tratan de crear un nuevo lugar de trabajo meritocrático. Sarah Hernández ha analizado cualitativamente, en sus dos estudios (2001 y 2006), la Sociedad Cooperativa de Trabajadores Pascual en Ciudad de México. Su fundamentada y minuciosa investigación, y la clara separación que hace entre los hechos y su interpretación, me han permitido usar su estudio como base empírica para este trabajo. Hernández concluye su estudio afirmando la necesidad de aceptar las paradojas inherentes a todo lugar de trabajo democrático. Yo, en cambio, voy a tratar de demostrar que estos esfuerzos paradójicos de los miembros cooperativos están conduciéndolos implícitamente hacia una meritocracia común como una forma más eficaz de gobierno.

Explicando el éxito y el fracaso

Las personas siempre han mostrado una tendencia a construir teorías generales, incluyendo aquellas que explican el éxito, siguiendo la regla de ahorrar recursos cognitivos para otros fines.

El concepto tradicional de aristocracia (el poder de la excelencia) se basa en el mismo concepto general. Por supuesto, esta panacea mágica explica todo y ofrece además recetas fáciles para la vida, que son muy populares en política, medicina, religión, educación, gestión y en casi todos los aspectos de la vida cotidiana. A principios de los años ochenta, muchas investigaciones comenzaron a probar que nuestra mente es de naturaleza modular y que el éxito o rendimiento está relacionado

con la formación y la práctica en un dominio (campo) específico (Wellman y Gelman, 1992; Hirshfeld y Gelman, 1994).

La estructura de gobierno en los paradigmas de dominio general y dominios específicos

Las clásicas categorías aristotélicas de los sistemas políticos consideran las variables entre el interés y el número de quienes toman las decisiones. Hay varias formas de explicar las variaciones en los tipos de instituciones que existen (Rothschild-Whitt, 1979; Thornton y Ocasio, 2008). Sin embargo, todos estos estudios parecerían buscar una teoría general. Ha faltado una perspectiva acerca de las tareas de dominio específico, es decir, las tareas relacionadas con situaciones particulares en contextos particulares. Esta perspectiva está presente en el principio de subsidiariedad (Carozza, 2003).

Un corolario de subsidiariedad es que los problemas comunes deben ser resueltos por los niveles más bajos, mientras que los problemas estratégicos deberán dirigirse a un nivel de organización superior y, en ambos casos, quienes deben tomar las decisiones deben estar preparados para resolverlos. Por lo tanto, los conceptos de especificidad de dominio y de subsidiariedad son, de hecho, dos formas de ver un mismo fenómeno. Sin embargo, en la práctica, debido a la fe popular en las teorías generales, vemos en los sistemas elitistas, por ejemplo, que las bases ceden la toma de todas las decisiones a los representantes elegidos democráticamente u oligarcas.

Michels (1962) distingue dos fuerzas de oligarquización. Una es el desarrollo de un liderazgo carismático y profesional debido al tiempo de permanencia en el cargo de los líderes. La segunda, es la pérdida de la voluntad y capacidad de las masas para desafiar a sus líderes. Sin embargo, acorde a la teoría de la experticia, surgirá una brecha de conocimientos en esta situación: un pequeño grupo va a desarrollar algunas formas de experticia mediante la experiencia mientras el grupo más grande la perderá.

Cualquier forma de institucionalidad no relacionada con el pensamiento resultará, tarde o temprano, en líderes incompetentes tomando decisiones. La variabilidad de las tareas no se traduce en la variabilidad de gobierno. Basándose en su estudio acerca de miles de pequeños de equipos de trabajo, Vroom (2003) distingue: primero, la competencia de equipo (es decir, la competencia relacionada con los procesos de toma de decisiones, que se puede considerar una competencia general) y luego la experticia del equipo (conocimientos relacionados al tema que se discute o a la toma de decisiones). La misma distinción se aplica a los líderes que pueden ser o no ser competentes en los procesos de toma de decisiones y/o pueden ser o no ser expertos en los temas de discusión.

Vroom da por sentada la competencia (el conocimiento) del líder en el proceso de toma de decisiones y no la introduce dentro su sistema. Sin embargo, sabemos que este conocimiento no es tan obvio, especialmente para los líderes recién electos. Siempre habrá una gran diversidad de temas en discusión, siendo tanto los líderes como el público en general incompetentes en algunos de ellos, lo que nos dirige a un sistema donde las decisiones deban ser tomadas por personas competentes, que puede ser llamado meritocracia. En el gobierno meritocrático, la experiencia (competencia) es una condición que legitima la autoridad. Teniendo en cuenta el creciente número de dominios de experticias y su creciente complejidad, la experticia casi nunca podrá estar concentrada en un

pequeño grupo (aristocracia o élite elegida democráticamente). Por esta razón, la mayoría de las élites democráticas o meritocráticas terminan siendo oligarquías, las cuales no serán efectivas en el largo plazo.

Esta disfuncionalidad de las pequeñas élites (por ejemplo, las oligarquías y las dictaduras) fueron históricamente probadas por un economista polaco llamado Kwiatkowski (1947). Él demostró cómo la propagación de conocimientos relacionada con una masiva comprensión de las complejidades del entorno conducía al desarrollo de las naciones. Otros autores estudiaron los mismos fenómenos (Janis, 1972; Sutton, 2007; Hostie, 1973; Vaughn, 1999; Shapira, 2008).

La característica principal del enfoque de dominio específico es la distribución del poder en toda la organización sobre la base de la experticia (competencia/experiencia) en una variedad de temas. La pregunta sigue siendo cómo un sistema de este tipo puede funcionar en la práctica. El modelo de Vroom (2003) de la toma de decisiones nos puede ayudar aquí.

Vroom (2003) distingue cinco formas de participación de los miembros del equipo en la toma de decisiones: (I) la decisión individual, sin consultar a nadie (correspondiente a la tiranía o a la monarquía de Aristóteles), (II) la decisión individual luego de realizar consultas individuales, (III) la decisión individual luego de consultas grupales, (IV) la decisión grupal moderada por el líder (estas tres últimas formas relacionadas con la oligarquía y la aristocracia de Aristóteles) y, finalmente, (V) la decisión grupal sin ser moderada por el líder (democracia y olocracia). Lo que debe notarse en este punto es la diferencia entre las formas (I), (II), (III) y (IV), (V). En las tres primeras formas el líder es una parte integral del sistema de organización, mientras que, en las dos últimas, él o ella están fuera del sistema.

Estas cinco formas de tomar decisiones también podrían ser representadas como diferentes grados de la variable de control. En otras palabras, la forma control/legal es una variable dependiente en una ecuación con 12 variables independientes. Vroom especifica 11 factores que determinan la elección de la forma de tomar las decisiones, como he mencionado antes; yo propongo añadir un aspecto más: la competencia del líder. Es importante recordar que algunos de estos factores están altamente relacionados con la diferencias entre las cooperativas y otras empresas. La cercanía geográfica (localidad) de las cooperativas ayuda a las personas a tomar decisiones en conjunto. La toma democrática y participativa de decisiones hace que el proceso de toma de decisiones sea lento. Los principios y valores cooperativos incrementan el alineamiento de los objetivos, disminuyendo la probabilidad de desacuerdos. El desarrollo personal acompaña el principio cooperativo de formación (training) y educación, lo que demuestra que tomar de decisiones podría ser un buen (o el mejor) tipo de formación (training) también. Por supuesto, Vroom enumera experticia en el tema y la competencia del equipo, a lo que añadimos la capacidad de gestión. También hay características circunstanciales en las decisiones tales como el significado de la decisión, la importancia del compromiso y todo lo relacionado con la confianza en el líder (probabilidad de compromiso).

Revisión de alineación de objetivos

Uno de los aspectos de Vroom en la toma de decisiones es el alineamiento de los objetivos, o cómo los intereses individuales se alinean con los objetivos de la organización. En la clasificación de

Aristóteles solo había dos opciones: el interés individual y el interés común. Wojtyla (1979) realiza un interesante análisis de estos dos intereses, llamándolos individualismo y totalismo (lo cual no debe confundirse con totalitarismo). De acuerdo al individualismo, el bien individual se logra a costa del de la comunidad, mientras que en el totalismo ocurre lo contrario, el bienestar de la comunidad se logra a costa del de los individuos. Para lograr el compromiso de los expertos en la meritocracia, los expertos deben estar convencidos de que están trabajando para sí mismos. Habrá de encontrarse algún bien común definido, que irá más allá de los intereses individuales o institucionales, que será más una sinergia (cooperación) que un compromiso. Esto está relacionado estrechamente con los conceptos del «bien público» introducidos por Ostrom, llamados también recursos de uso común y los regímenes de propiedad común, bienes comunes (Allen, 2014).

Se puede ver a la sustentabilidad como el bien de las generaciones futuras y al desarrollo sostenible, como el bien común que une las generaciones actuales y futuras. Todos estos conceptos son ejemplos de bien común. Pero es muy difícil llegar al bien común. Parecería ser que solo se es posible a través de la participación. La participación es definida por Wojtyla como «la trascendencia de una persona en una acción, cuando es realizada junto a otros» (Wojtyla, 1979: 152). Esta definición es bastante atípica y subraya tres aspectos: la persona se convierte en una mejor persona a través de la participación (trasciende, se desarrolla); la persona actuando, es decir, él o ella tiene la capacidad y el deseo de actuar; y la acción, llevada a cabo en conjunto con los demás, es decir, el bien de una persona se alinea con el bien de las otras personas. En un enfoque algo similar al de Vroom, Wojtyla define las reglas de dominio general para la experiencia específica en un dominio concreto utilizado para crear un nuevo enfoque.

En la Tabla 1, presento una categorización actualizada de los sistemas de gobierno basada en esta discusión. Hay que destacar que mientras la segunda y las últimas líneas de la tabla representan un enfoque de dominio general, las tres filas del medio tratan de dar cuenta de todo el espectro existente en la toma de decisiones meritocráticas, los dominios específicos de la toma de decisiones.

Tabla 1: Sistemas de gobiernos Aristotélicos actualizados

Interés de	Uno	Pocos	Muchos
Interés propio	Tiranía	Oligarquía	Oclocracia
Bien común logrado mediante el alineamiento de objetivos	Espectros de técnicas de participación según los 12 factores de Vroom		
	Diferentes grupos y tamaños según la situación y naturaleza del problema		
	Experticia	Meritocracia	Meritocracia común
	• Un solo tomador de decisiones experto.	• Pequeño y constante grupo que toma las decisiones.	• Un gran grupo de tomadores de decisiones.
Interés común	Monarquía	Aristocracia	Democracia

Evidencia empírica

Después de haber analizado la variabilidad de la experiencia y de los intereses, me gustaría usar los datos empíricos recogidos por Hernández (2006) en el proceso ilustrar un enfoque de muestreo teórico y cómo esta clasificación actualizada podría ser utilizada. Hernández realizó 45 entrevistas en la mexicana Sociedad Cooperativa de Trabajadores Pascual (Pascual). Las entrevistas fueron acompañadas por sus observaciones, análisis de los documentos y entrevistas adicionales a los gerentes.

Pascual es una cooperativa mexicana de trabajadores de rápido y exitoso crecimiento, que produce y distribuye refrescos hechos con pulpa de fruta natural. En el año 2006 tenía 4200 trabajadores (incluyendo a 1000 miembros y 3200 empleados) trabajando en 4 plantas y 12 centros de distribución. Esta empresa privada había sido establecida en 1930 por su propietario de Rafael Víctor Jiménez Zamudio. Tras tres años de lucha de los empleados con el dueño por sus derechos laborales, apoyados también por el recién electo presidente y habiendo ganado en los tribunales, decidieron crear una cooperativa para mantener sus puestos de trabajo. La cooperativa se crea luego del canje de la deuda salarial del propietario por la compra de capital. La huelga y la lucha por sus derechos les permitieron a los trabajadores, además, ganar mucho apoyo del público, tanto financiero como moral, desde todos los ámbitos de la sociedad mexicana. Una cultura organizacional altamente democrática e igualitaria se creó durante la larga huelga. Los trabajadores de Pascual empezaron escuchando atentamente a los asesores, para finalmente distanciarse de ellos.

La organización general de Pascual sigue la Ley General de Sociedades Cooperativas. Juntas de Supervisión y Administración y cuatro comités temáticos son elegidos por los miembros cada dos años, y se prohíbe la reelección en períodos consecutivos. Significativamente, Pascual logró llevar a cabo una participación real en el nivel del proceso del trabajo. Actualmente, los miembros se sienten como dueños ejerciendo sus derechos de propiedad y, cuando lo creen necesario, enfrentándose a los gerentes cuando ven que estos están demasiado concentrados en la producción y parecen olvidar las condiciones laborales humanas. Aunque los trabajadores valoran la especialización del trabajo, han suprimido cualquier intento de crear estructuras jerárquicas de gestión. Lo importante y destacado es que ellos no están allí para la organización, sino la organización está ahí para ellos. La cooperativa, junto con sus sistemas y procesos, es instrumentada por los trabajadores como un medio para satisfacer sus necesidades, no sólo económicas, sino también sociales y de entretenimiento. Ellos intuitivamente perciben al ser humano como un todo físico, espiritual y psicológico. La cooperativa es muy sensible a la gestión del conocimiento, lo que se refleja no solo en el cumplimiento de las prácticas especializadas de trabajo de los empleados, sino en programas educativos y entrenamientos altamente desarrollados, que incluyen también sus propias escuelas. Como resultado de todas estas prácticas, los trabajadores de la planta de producción tienen la libertad incomparable de tomar decisiones, sin necesidad de informar a sus gerentes. Este diferente enfoque de los gerentes en los procesos, mientras que el enfoque de los trabajadores está en el bienestar a largo plazo, ha dado lugar a numerosos conflictos que, por lo general, se han resuelto apeguándose al bienestar común de los trabajadores a largo plazo, y no a las ventajas a corto plazo de los procesos de negocios.

Intentando describir las acciones de la cooperativa, que la han empujado a los extremos, ya sea a la oligarquía o democracia, Hernández escrupulosamente enumera la evidencia empírica de ambas tendencias. Ella concluye que la dinámica del juego entre estos dos extremos se entiende mejor cuando se asume un enfoque paradójico. Sin embargo, esto requiere aceptar las contradicciones coexistentes. Vamos a observar algunas de estas contradicciones y explicarlas en términos del paradigma de la meritocracia de dominio específico común, descrito anteriormente.

1. La legislación nacional de México con respecto a las cooperativas, como cualquier ley, se basa en el principio de dominio general y de poder repartido entre los representantes elegidos por sus miembros. En esta situación, la Asamblea General, compuesta por todos los miembros, será dominada por miembros que no serán expertos en todas las decisiones que deban tomarse. La falta de representación de aquellos trabajadores que no son miembros ocasiona aún más pérdida de conocimiento. De acuerdo con ello, la experticia (experiencia) de los trabajadores comunes difícilmente llegue a quienes toman las decisiones. El distanciamiento de algunos miembros de este y de otros órganos electos puede ser el resultado de no tener gente con experiencia en dichos organismos con un poder legitimado. Asimismo, algún tipo de indefensión aprendida puede suscitarse mediante la reducción del tiempo de las reuniones, el ausentismo, la apatía, la intimidación y la coerción de los trabajadores.
2. El corto plazo de dos años y la imposibilidad de reelección hacen que los órganos de administración tengan un movimiento constante, pero también brindan la oportunidad para el desarrollo de la experticia de equipo. Los órganos elegidos son similares a los equipos ad hoc (especializados/especiales), que tienen más oportunidades de responder a los problemas actuales, dejándoles las cuestiones claves e importantes a la Asamblea General. Esto impide la formación de las oligarquías.
3. El comité independiente judicial interno elegido por la Asamblea General es un órgano de expertos especializados en la resolución de conflictos. Reconociendo el hecho de que el libre albedrío y tanta libertad naturalmente causarán conflictos, estos serán contrarrestados por sistemas que les permitirán resolverlos.
4. El comité de educación de la cooperativa apoya el desarrollo de conocimientos de todos los miembros como una filosofía y práctica de la cooperativa. La cooperativa también busca el apoyo de expertos externos cuando carece de estos conocimientos técnicos internamente. Tales prácticas pueden ser vistas como una evidencia del gobierno meritocrático de dominio específico común. Debe señalarse también que cuando los compañeros de trabajo percibieron que los asesores externos tenían demasiado poder en las asambleas generales, se deshicieron de ellos. Una influencia similar de los asesores fue una característica de las primeras etapas de desarrollo de Solidaridad en Polonia, pero Solidaridad no tuvo suficiente conciencia de su influencia; este hecho permitió a los asesores imponer su lenguaje, lo cual fue llamado violencia semántica (Staniszkis, 1984). Esto condujo finalmente al fracaso de Solidaridad, en la década de los noventa, cuando se enfrentaron a la economía de libre mercado.
5. Dos de los seis órganos de representación abordan cuestiones de carácter general, mientras que los otros cuatro comités son elegidos para abordar los problemas específicos en la educación, el bienestar, la resolución de conflictos y el control técnico. El comité técnico es integrado por representantes de todos los departamentos, aumentando así la experticia (experiencia) en dominio específicos en la solución de problemas.

6. El gran problema, al momento de realizar el estudio, era la continuidad de la gestión cuando el gobierno asignado tiene tan corto período de tiempo. Esto podría no ser un problema hoy en día, ya que los mercados cambian más rápidamente, sobre todo, en lo referente a la tecnología. Los hábitos de gerencias a largo plazo podrían obrar en contra de la cooperativa. Pensar en largos períodos de tiempo puede resultar, en última instancia, en una obturación y un aislamiento del mundo (encapsulación), donde los sistemas ya son anticuados al momento de completarse. Los plazos cortos, naturalmente, promueven estrategias y tecnologías más ágiles, la apertura a los mercados y una mejor capacidad de respuesta a las necesidades de los clientes
7. El flujo de información a las bases (trabajadores comunes) está garantizado, ya que los representantes pueden ser despedidos y reemplazados si la comunicación falla. Este flujo de información y de dominio de los conocimientos sería ampliado a los asuntos personales de los trabajadores. Los trabajadores no sienten el conflicto entre su vida privada y el trabajo. Por esta razón, los representantes pueden optar por el bien de una persona en contra de las ganancias de la cooperativa. Esto muestra que la cooperativa es realmente una asociación de personas y no una alianza de capital.
8. La nominación de los representantes se basa primeramente en su honestidad, popularidad (favoritismo) y carisma. Ser una persona honesta requiere de sacrificios personales (por ejemplo, evitar la corrupción, tener habilidad política, sensibilidad hacia los demás, etc.). Por lo tanto, ser una buena persona puede ser visto como otro dominio de experticia, en lugar de una actitud o cualidad personal. Podemos hipotetizar que los miembros de las cooperativas tienen una visión intuitiva de dominio (competencia) y por ello, son tan eficaces en la adecuada selección de las personas para representarlos. Los logros educativos y habilidades administrativas no se superponen al dominio que los miembros de las cooperativas tienen en cuenta. Quizás el análisis de este dominio de conocimientos podría revelar las probables fuentes de éxito de esta y otras cooperativas. Dominios tácitos similares pueden encontrarse en otras cooperativas exitosas, por ejemplo, la inglesa SUMA (Lápot, comunicación personal).
9. Los miembros de Pascual se muestran escépticos acerca de los administradores profesionales. Intuitivamente diferencian entre el dominio de la cooperativa y las sociedades de inversión de capital, evitando así el isomorfismo (emulación) a este tipo de empresas.
10. En las políticas de base, los trabajadores, por un lado, están listos para cuestionar la experticia (experiencia) de su supervisor y por el otro, pueden proponer que sus autoritarios supervisores sean elegidos para los órganos de gobierno. Esto puede ser tanto un reflejo de su cinismo, como una diferenciación intuitiva entre los dominios de la planta de producción y los niveles superiores de la administración. Cabe señalar que nominar a alguien solo con el propósito de deshacerse de la persona puede resultar en una falta de experticia acerca de los requisitos de funcionamiento y niveles de competencia más altos.
11. El carácter meritocrático del proceso de toma de decisiones se refleja también en la duración de las sesiones, de 4 a 10 horas, ya que los miembros del equipo quieren tomar decisiones informadas y competentes. Por tanto, es probable que las reuniones se conviertan en ocasiones de ganar experticia (conocimiento) que no se tenía antes.

Los ejemplos anteriores muestran que Pascual podría ser vista como una cooperativa que se acerca a una meritocracia común armónica y que la lucha entre el gobierno oligárquico y democrático se debe a las limitaciones de los conceptos y a su estatus legal, pero no a las intenciones paradójicas de la socios cooperativos.

Tabla 2: Perspectiva paradójica y meritocrática del gobierno de Pascual

<p>Las fuerzas antidemocráticas existen en conjunto con la participación, el compromiso, la libre expresión de las ideas y la toma directa de decisiones (127)</p>	<p>La democracia se pone en duda, de la misma manera que el dueño anterior fue puesto en duda por la falta de reconocimiento de todas las necesidades personales y por el no uso de todos los conocimientos disponibles.</p>
<p>Paradoja entre la oligarquía y la democracia:</p> <p>Para la oligarquía: desarrollo de un liderazgo carismático y profesional, búsqueda individual del poder; corrupción; amiguismo (ayuda a los amigos); la política sindical a nivel de la base; y los diversos grados en los que cada líder permite la participación.</p> <p>Para la democracia: escepticismo hacia la autoridad y la voluntad de desafiarla; disposición a destituir representantes; las expectativas de que los representantes mantengan contacto con las bases; honestidad y eficacia; expectativa de participar plenamente en las reuniones de directorio y los comités; cultura participativa (creencia en los derechos de los trabajadores a la libre determinación y al compromiso de defender este derecho) que se desarrolló a través de la lucha laboral (128).</p>	<p>El gobierno meritocrático requiere compromiso, conocimiento experto, educación y la literatura de negocios. Todo esto requiere tiempo y esfuerzo. Se puede concluir que la paradoja nace dentro de cada individuo. Siguiendo a los líderes electos y participando en todas las prácticas que conducen a la oligarquía, los miembros quieren ahorrar tiempo para sí mismos. La misma motivación puede estar detrás de un comportamiento prodemocrático cada vez que la responsabilidad es delegada a otros. Así que la verdadera controversia está entre permitir que las cosas sucedan, y actuar en lo que está sucediendo. La última opción, la actuación, requiere una preparación en todos los diferentes niveles de varios dominios de especialización. Está condicionada por el acuerdo de respeto a los valores, por la eficacia, el conocimiento experto y la voluntad de actuar de acuerdo con nuestros puntos de vista. En el caso de un fracaso, requiere el valor de no cambiar el punto de vista para mantener la imagen positiva de uno.</p>
<p>En lugar de probar si las cooperativas inevitablemente se degeneran en oligarquías o sociedades capitalistas, podemos explorar cómo las fuerzas paradójicas interactúan para dar forma a la estructura de una organización particular (128).</p>	<p>Reconocer que el gobierno meritocrático es el punto que permite el aumento sistemático de esas actividades (capacitación, conciencia de la diferencia cooperativa, aumentar la literatura del negocio, y el conocimiento en otros ámbitos de la vida cotidiana), que permitirá a la meritocracia ser cada vez más común, para que uno pueda tomar decisiones todo el tiempo, no solo cuando finaliza el período de un órgano electo. Esto ayuda a superar las paradojas.</p>
<p>Las cooperativas tratan de establecer un negocio cuyo objetivo principal es el bienestar de los trabajadores. Con el fin de lograr este objetivo, la cooperativa se inserta en una contradicción interna entre la necesidad de ser productiva para mejorar el bienestar económico</p>	<p>La investigación muestra cómo una «forma democrática humana» conducirá a la productividad en el largo plazo, junto al bienestar, a la salud, etc. Así que no hay paradoja, siempre y cuando tomemos en cuenta una perspectiva a largo plazo. Si la paradoja aparece, será un</p>

de los trabajadores, y la necesidad de hacerlo de una manera humana y democrática.	síntoma de la falta de conciencia de esta perspectiva a largo plazo y, por lo tanto, una falta de experticia.
La cooperativa se entiende mejor como un lugar de cuestionamiento irresoluble entre las fuerzas oligárquicas y democráticas (129).	La contienda surge de la fusión de conocimiento e ignorancia en la misma función elegida democráticamente. La división de la función en tareas de dominio específico podría facilitar la búsqueda del mejor ajuste entre los conocimientos posibles y cada decisión. El comportamiento paradójico presente en los cooperativistas puede ser un intento de gestionar un amalgamamiento disfuncional dentro del sistema existente.
La implicación más grande del reconocimiento de una paradoja en el lugar de trabajo cooperativista es que no encontraremos en las cooperativas la solución armoniosa «utópica» a los males de nuestra actual organización económica y laboral (129).	La paradoja siempre existirá, ya que es inherente a la condición humana. Cada vez que tenemos libertad de hacer una elección surge una paradoja. Algunas estructuras y sistemas de organización son el reflejo de estas paradojas internas (por ejemplo, pagos estables y/o basados en resultados), pero la historia reciente de la organización demuestra que estamos cada vez más cerca de encontrar la armonía en el lugar de trabajo.
... Nuestra comprensión del cooperativismo tiene que ver este tipo de organización teniendo en cuenta el tipo de diversidad que se observa entre las empresas privadas. Presumiblemente, cada tipo de cooperativa tendrá diferentes tipos de fuerzas paradójicas formando su estructura organizativa y las relaciones de trabajo. Para entender esta diversidad tenemos que explorar cómo las contradicciones internas son experimentadas en diferentes tipos de cooperativas (P. 129).	Reconocer la diversidad individual y reflejarla en las estructuras y sistemas de organización es una de las tareas de un buen gobierno. Sin embargo, analógicamente a la diversidad de los idiomas humanos debemos recordar algunas universalidades culturales que impregnan todas las cooperativas o, incluso, todas las organizaciones, al igual que los universales lingüísticos impregnan todos los idiomas. Los valores de la cooperativa y los principios deberían ser tratados como una de esas universalidades.

Discusión

Brewer (1999) ha dicho que la gente tiene problemas, pero las universidades tienen departamentos. Una verdad paralela puede ser aplicada a las cooperativas: los socios y clientes cooperativos tienen problemas, y para ello, tienen comités y asambleas para resolverlos. En primer lugar, los problemas de las personas no se abordan adecuadamente debido a la falta de multidisciplinariedad primero y, en segundo lugar, debido a la violación del principio de subsidiariedad, es decir, de resolver los problemas en donde se encuentra la mayor experticia.

Empecé este trabajo con una crítica tanto al enfoque tradicional de gobierno, así como también al nuevo enfoque que se centró en las instituciones.

He tratado de demostrar que estos enfoques están arraigados profundamente en los mecanismos de nuestro pensamiento. El querer economizar tiempo y simplicidad nos hace tender a crear modelos simplistas para resolver los problemas —donde el resultado es siempre el mismo— ya que, al no ser abordados por expertos, los problemas se postponen o no se resuelven en absoluto.

Partiendo de la premisa de considerar a cada cooperativista como un libre tomador de decisiones usando su concreto campo de experticia, he propuesto sustituir a los modelos tradicionales de gobierno con un nuevo enfoque. En este enfoque, no hay una entidad institucional que sea el centro de interés, sino que es reemplazada por un problema definido en un dominio específico acotado, ocupando un estrecho lugar central generalmente. Dicho problema requiere de una experticia en un dominio específico que debe ser seleccionada entre todos los individuos competentes y no solo entre los representantes electos. Esto requiere cambiar la forma de definir la legitimidad, ya que no solo debe ser electo formal y legalmente, sino que también debe ser experto en el problema en cuestión. A este tipo de sistema le llamo una meritocracia común. Basándome en la Cooperativa Pascual de México, he tratado de mostrar que, lo que podría ser visto como las tendencias contradictorias entre la oligarquía y la democracia puede ser analizado también en términos de gobierno meritocrático.

Mi punto de vista no contradice la existencia de paradojas y, menos aún, propone erradicarlas. Estoy de acuerdo en que existen y siempre tendrán que existir, pero podrían ser resueltas más fácilmente si quienes toman las decisiones son los más competentes que están al tanto de los complejos procesos psicológicos, políticos y económicos detrás de ellas. En la tabla 4 se resumen algunas de las conclusiones de Hernández (2006) y mi interpretación adicional basada en la meritocracia común.

Es realmente difícil hablar de la meritocracia común sin hacer referencia al concepto similar elitista de una aristocracia aristotélica. Meritocracia, un término acuñado por Young (1994), a menudo se ha utilizado para referirse a la nueva élite intelectual que está para gobernar el mundo. El concepto es antidemocrático y, usualmente, los autores lo refieren a las ideas del darwinismo social (Kamolnick, 2005; Schwarz, 1996). Como tal, la meritocracia es una víctima de la misma amalgama de experticia e ignorancia como la democracia, ya que no refleja la diversidad de dominios y de experticia (experiencia) humana. Algunas nuevas soluciones fueron propuestas con el concepto de policentrismo. Ostrom (1990) y Allen (2014) lo definen como «muchos centros de toma de decisiones que son formalmente independientes entre sí». Más destacado aún, Ostrom demostró lo importante que es la gestión (gobierno). En referencia a esta definición, podemos definir la meritocracia común

como un sistema de toma de decisiones donde cada tarea o decisión es tomada por el conjunto (centro) de tomadores de decisiones más competente en ese dominio. Por ende, a diferencia del concepto de Ostrom, los centros no son estables, sino que son creados ad hoc (especialmente) cada vez. Esto se asemeja al concepto de adhocracia (Waterman, 1990; Minzberg, 1989; Dolan, 2010), sobre todo cuando se refiere a una perspectiva de gestión de una competencia dada por las nuevas tecnologías de la información. En la actualidad, después de realizar un inventario adecuado de experiencias (conocimientos), un equipo ad hoc que tomará las decisiones competentes podría ser nombrado en cuestión de segundos. No sé de ninguna organización en la que dicho sistema haya sido implementado como forma de gobierno, es solo utilizado como una herramienta de gestión del conocimiento.

Un factor importante de esta propuesta teórica es el hecho de que los miembros de las cooperativas carecen de un marco conceptual relacionado con la meritocracia común. Las nociones de dominio específico y general, experticia, conocimientos concretos o implícitos y dominios están ausentes del lenguaje de los miembros cooperativos. Por esto, se ven forzados mediante algún tipo de violencia semántica a expresar sus puntos de vista en el idioma que conocen, dando lugar a contradicciones, confusiones e inconsistencias. El enfoque de muestreo teórico permitió a Hernández reunir un conjunto fiable de datos, que han sido interpretados de manera ligeramente diferente en este documento. Siguiendo la investigación cooperativa (Heron, 1996) relacionada con este muestreo teórico, la nueva interpretación debe ser confrontada con los entrevistados; lo ideal sería acordar con ellos una nueva interpretación. De lo contrario, un nuevo estudio deberá ser realizado teniendo en mente la experticia organizativa. La gestión del conocimiento y las condiciones compartidas de paradigmas y conceptos pueden ser útiles en este sentido. Nótese que los sistemas de gestión del conocimiento se utilizan a menudo como un sistema de apoyo paralelo a las formas tradicionales de gobierno. Lo que las paradojas de la Cooperativa Pascual muestran es que sus miembros cuestionan el sistema democrático en su raíz.

Un asunto que requiere consideración aparte es la definición de lo que es el bien común de una cooperativa. Otra cuestión sería analizar ser una buena persona como un dominio implícito de experticia. En las opiniones de los miembros cooperativos podemos revelar los fundamentos de las cooperativas, ya que se enmarcan en el concepto de un miembro ideal de una cooperativa. Enmarcar este concepto como el desarrollo de un cierto tipo de experticia en términos psicológicos, no morales, podría ayudar a persuadir a los miembros de la cooperativa a participar en dicho desarrollo.

Otro problema se presenta y es que se debe hacer si se admite la importancia de la experiencia personal en una comunidad como la de Pascual. Una de las razones por las que hoy una meritocracia es más posible que nunca es el desarrollo de las tecnologías móviles, que permiten la participación en la toma de decisiones de millones de miembros. Creo firmemente que la introducción de elementos meritocráticos populares en la toma de decisiones de algunas organizaciones se llevará a cabo dentro de pocos años.

Referencias

- Allen, B. (2014). "A role for cooperatives in managing and governing common pool resources and common property systems", en: Novkovic S. y T. Webb (eds) *Co-operatives in a post-growth era*. London: Zed Books.
- Brewer, G. D. (1999). "The challenges of interdisciplinarity", *Political Science* 32, 327–337.
- Carozza, P. G. (2003). "Subsidiarity as a structural principle of international human rights law", *American Journal of International Law* 97, 38-79.
- DiMaggio, P. J. y W. W. Powell (1983). "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Dolan, T. (2010). "Revisiting Adhocracy: From rhetorical revisionism to smart mobs", *Journal of Future Studies* 2, 33–50.
- Ericsson, K. A. y J. Smith, (1991). *Toward a general theory of expertise*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Hostie, R. (1973). *Vida y muerte de las órdenes religiosas. Estudio Psicosociológico*, Bilbao, Desclée de Brouwer.
- Hernandez, S. (2001). "Workers rule: relations in production at a cooperative workplace in Mexico", *Research in the Sociology of Work*, 10, 215-240.
- Hernandez, S. (2006). "Striving for Control: Democracy and oligarchy at a Mexican cooperative", *Economic and Industrial Democracy* 27, 105-137
- Heron, J. (1996). *Co-operative Inquiry: Research into the Human Condition*. London, Sage Publications.
- Hirschfeld, L. A. y S. A. Gelman (Eds.) (1994). *Mapping the mind: Domain specificity in cognition and culture*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*, Boston: Houghton Mifflin.
- Kamolnick, P. (2005). *The just meritocracy: IQ, class mobility, and American social policy*, Westport CT: Praeger.
- Michels, R. (1962). *Political Parties: A Sociological Study of the Oligarchical Tendencies of Modern Democracy*, New York, Free Press.

-
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*, New York, Cambridge University Press.
- Rothschild-Whitt, J. (1979). "The collectivist organization: An alternative to rational-bureaucratic models", *American Sociological Review*, 44, 509-527.
- Schwarz, B. (Ed.) (1996). *The Expansion of England: Race, Ethnicity and Cultural History*, Psychology Press.
- Shapira, R. (2008). *Transforming kibbutz research: Trust and moral leadership in the rise and decline of semocratic cultures*, Cleveland, Ohio, New World Publishing.
- Staniszki, J. (1984). *Poland's Self-limiting revolution*, Princeton, NJ, Princeton University Press.
- Sutton, R. I. (2007). *The no asshole rule: Building a civilized workplace and surviving one that isn't*, New York, Hachette Digital.
- Thornton, P. H., W. Ocasio y M. Lounsbury (2012). *The institutional logic perspective: A new approach to culture, structure and process*, Oxford: Oxford University Press.
- Vaughan, D. (1999). "The dark side of organizations: Mistake, misconduct, and disaster", *Annual Review of Sociology*, 271-305.
- Vroom, V. H. (2003). "Educating managers for decision making and leadership", *Management Decision* 41, 10, 968-9.
- Waterman Jr., R. (1990). *Adhocracy: The Power to Change*, Knoxville, TN, Whittle Direct Books.
- Wellman, H. M. y S. A. Gelman (1992). "Cognitive development: Foundational theories of core domains", *Annual Review of Psychology*, 43, 1, 337-375.
- Wojtyła, K. (1979). *The Acting Person*. Edited by A-T. Tymieniecka. Dordrecht: D. Reidel Publishing Company.
- Young, M. (1994). "Meritocracy revisited", *Society*, 31,6, 87-89.

Notas

¹Ryszard Stocki, Ph. D.

Universidad de Mondragon, MIK, Oñati, España

Investigador

Universidad de Ciencias Sociales y Humanidades, Katowice, Polonia

Profesor Asociado

ryszard@stocki.org

Este artículo basado en un trabajo previo ha recibido la financiación del Programa de la Unión Europea: Acciones Marie Skłodowska-Curie - Programa de Becas de Investigación. No. 623051: El Isomorfismo Cooperativo.

La versión en inglés del documento fue publicado en (2014) "International Journal of Co-operative Management", 7, 1.

Agradecimientos

Quisiera agradecer profundamente al comité científico y a nuestros jueces por su riguroso trabajo en el marco de la solicitud de ponencias y del proceso de evaluación de los artículos. Muchas gracias a los numerosos autores que respondieron a la solicitud de ponencias y enviaron sus trabajos.

Comité científico

Marie-Claude Beaudin, Cátedra de cooperación Guy-Bernier, ESG-UQAM (coordinadora)
Pascale Château Terrisse, profesora, Université Paris-Est, IRG
Pénélope Codello, profesora, HEC Montréal
Fabienne Fecher, profesora, Université de Liège
Sylvie Guerrero, profesora, ESG-UQAM (Présidente)
William Sabadie, profesora, Université Jean Moulin Lyon 3
Claudia Sanchez Bajo, IUSS Pavia University

©Sommet international des coopératives
www.sommetinter.coop

ISBN : 978-2-924765-31-9
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Nationales du Québec, 2016
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Nationales du Canada, 2016

Referencia :

STOCKI, Ryszard. 2016. El desafío de la meritocracia común: cómo los miembros de la cooperativa mixicana «pascual» oscilan entre la oligarquía y la democracia. Lévis : Sommet international des coopératives, 17 p.

Publicado por:



*El contenido de esta publicación puede reproducirse citando la fuente.
El contenido de los textos aquí publicados es total responsabilidad de los respectivos autores.*