



## TECNOLOGÍA ADMINISTRATIVA PARA LAS COOPERATIVAS

Omaira García de Berrios  
Mayra Alejandra B. de Peña  
María Halmendra B. de Gotopo(\*)

**Resumen:** La vulnerabilidad del mundo de los negocios, en las últimas tendencias en el contexto venezolano, así como las exigencias de flexibilización estructural, plantean requerimientos o demandas muy específicas, acerca de formas de organización; exigiendo éstas, mejores representaciones estructurales y organizacionales para incrementar y mantener su nivel de cohesión institucional, complementariedad e integración, productividad y capacidad de innovación. Es la necesidad de manejar la tecnología administrativa, como sistema de funciones, cargos, puestos, procesos, procedimientos, operaciones y tareas, sobre la base de los cuales se cumplen niveles deseados de desempeño. Sin embargo, es notorio, en Venezuela, que existen signos de resistencia que dificultan las propuestas de cambio organizacional; algunas de los más relevantes signos de resistencia se encuentran en las estructuras jerárquicas, líneas de mando rígidas y centralización del poder y la autoridad; ante esto, el fenómeno del cooperativismo en Venezuela se presenta como alternativa viable para dar respuestas a estas exigencias de cohesión, complementariedad institucional, productividad e innovación, entre otras. El presente documento ofrece una reflexión al respecto, basándose en una revisión bibliográfica-documental, para analizar la situación administrativa-procedimental, en el contexto de las cooperativas en Venezuela. Se pone especial énfasis en términos administrativos como la toma de decisiones, estructura, criterios de organización y establecimiento de relaciones de trabajo en cooperativas venezolanas, las cuales por su naturaleza, exigen concepciones y aplicaciones distintas sobre estos aspectos organizacionales.

**Palabras-clave:** Cooperativas, Tecnología Administrativa, Relaciones de Trabajo, Venezuela.

**Abstract:** The vulnerability of the business world, in the last trends in the Venezuelan context, as well as the requirements of structural flexibilization, they raise requirements or very specific demands on forms of organization. The demands are centred on, better structural representations to increase and to support the level of the institutional cohesion, complementarity and integration; productivity and the capacity of innovation. It is the need to handle the administrative technology, as system of functions, charges, positions (places), processes, procedures, operations and tasks, on the base of which the wished levels of performance are fulfilled or discharged. Nevertheless, it is well-known in Venezuela that exist signs of resistance that impede the offers of organizational changes; some of the most relevant signs of resistance are in the hierarchic structures, rigid lines of control, power centralization and authority. In front of these, cooperativism it appears as a viable alternative to answer to the needs of changes. The present document offers a reflection in the matter, based on a bibliographical — documentary review, to analyze the administrative-procedural situation of the cooperatives in Venezuela. It emphasis the administrative terms, the processes of decisions, structure, criteria of organization and the labour relations at the Venezuelan cooperatives, which for their nature, demand conceptions and different applications on these aspects.

**Keywords:** Cooperatives, Administrative Technology, Labour Relations, Venezuela.

(\*) Omaira García de Berrios: Dra. Ciencias Humanas y Profesora Titular de la Universidad de los Andes (ULA). *E-mail:* omairadeberrios@hotmail.com. Mayra Alejandra B. de Peña: Lic. en Comunicación Social y colaboradora de ULA. *E-mail:* mayraleberrios@hotmail.com. María Halmendra B. de Gotopo: Lic. en Administración de Empresas y Profesora de la Universidad de los Andes (ULA). *E-mail:* mariahalmendras@hotmail.com. Recibido em 27.8.08 e aceito em 27.4.09.



## INTRODUCCIÓN

Se hace referencia a “tecnología” no solo en el sector en el área tradicional de la técnica mecánica o industrial; así, el mundo empresarial cualquiera que sea la naturaleza de la empresa, ha acuñado efectivamente el término “tecnología administrativa” para dar cuenta de un sistema o conjunto de sistemas dentro de la empresa que se comportan como los motores, que generan toda la energía, el movimiento, el desenvolvimiento, es decir, todo el trabajo necesario para resolver problemas difíciles como lo expresa Bunge (1999) y mantenerse como organismo productivo. A propósito de la condición de organismo productivo, en este estudio se trabaja sobre la base de generar reflexiones y construir posiciones en torno a la organización del trabajo y las relaciones de trabajo — tecnología administrativa — en el ámbito cooperativo. Los estudios en este campo involucran diversas disciplinas que dan cuenta de la complejidad de este fenómeno social, que recorre por diferentes disciplinas, tales como, economía, política, derecho, contabilidad, sociología, administración, historia, metodología y ciencias de la educación, entre otras. De acuerdo a esta multidisciplinariedad se pueden mencionar ciertas dimensiones o ámbitos del análisis del fenómeno cooperativista:

En primer lugar, el fenómeno cooperativista puede estudiarse desde la dimensión que exalta aspectos relacionados con las *actividades de producir y de prestar servicios*, lo cual hace referencia a los niveles de producción, a los servicios internos de control, establecimiento de parámetros de calidad, proyección de impactos económicos locales/regionales, previsión oportuna de la modernización técnica, planificación de la innovación, entre tantos; en segundo lugar, existe la dimensión que devela los elementos relacionados con los *requerimientos socio-económicos*, dentro de lo cual se hace mención a recursos técnicos, humanos, ingresos, gastos, participación e impacto en la comunidad, acciones y estrategias socio-empresariales, generación de empleo, integración social y económica, rol como instrumento de desarrollo, entre otros.

En tercer lugar, el análisis cooperativista puede exaltar la dimensión que contiene *aspectos socio-culturales*, los cuales hacen referencia a modos de vida, sistemas de valores, articulación de la diversidad, cultura de dependencia-laboral, institucional, administrativa e ideológica — desarrollo humano, educación solidaria, difusión y socialización de la información, impacto en la sociedad — pobreza, seguridad social, aspectos laborales —, entre otros; en cuarto lugar, un análisis del fenómeno cooperativista se cubre mediante la dimensión que hace referencia a *aspectos institucionales*, tales como, mecanismos legislativos y normativos, coordinación de acciones, políticas públicas para el fomento y promoción por parte del Estado, establecimiento de mecanismos de apoyo, tales como asistencia técnica y financiera, creación de instrumentos de evaluación, inspección, control y vigilancia, vías para lograr reconocimiento y legitimidad, relación con otras organizaciones públicas y privadas, entre tantos.

En quinto lugar, el cooperativismo puede abordarse desde el estudio de la *dimensión organizacional*, dentro de lo cual se develen los principales aspectos referidos a estructura, toma de decisiones, gestión administrativa, requerimiento y composición del capital humano, lo cual incluye, a su vez, la formación, capacitación, educación, procesos requeridos de actualización profesional para adaptarse a las nuevas modalidades de trabajo, factores de



motivación, conocimiento, entre tantos. Estos aspectos son los que se refieren a la tecnología administrativa, como la base para el logro de niveles deseados de desempeño organizacional. Y en sexto lugar, se estudia el fenómeno cooperativista cubriendo los aspectos importantes en relación con el *aporte y beneficio a la comunidad*, lo cual incluye, por una parte, la referencia a proyectos sociales, impacto social logrado, entre muchos otros aspectos; y por otra parte, cubre la acción gerencial o empresarial, en lo cual se hace referencia a las estrategias para la productividad, competitividad e innovación, así como a las capacidades para el desarrollo tecnológico.

Adicionalmente, apoyando a Levin (2003), se pueden mencionar algunos aspectos del análisis cooperativista que no pudieran perderse de vista, como lo son, en primer instancia, la referencia a la *dinámica y equilibrio estructural*, dinámica y flexibilidad de los procesos y a la dinámica comunicacional; tales aspectos han sido considerados como limitantes y/o dinamizadores de cada sector cooperativista, en los sistemas financieros cooperativos, servicios públicos cooperativos, cooperativas de trabajo, cooperativas agrícolas e institutos de educación cooperativa. En segunda instancia, se requiere dentro del análisis del fenómeno cooperativista, la referencia a *modelos y principios cooperativos*, que incluyen tipologías, *valores y ética*, educación cooperativa, racionalidad presente en las cooperativas, definición de variables sociales capaces de medir el cumplimiento de los valores y principios cooperativos, entre otros.

Así mismo, esta referencia a modelos y principios cooperativos, dentro del análisis cooperativista, incluye la *dinámica de los procesos históricos* o las secuencias de desarrollo histórico del movimiento, que permiten explicar las formas y *particularidades del cooperativismo* y analizar su evolución histórica en diferentes sectores, así como la inserción territorial (desarrollo y contribución del sector desde perspectivas locales y regionales). Esta referencia a modelos y principios cooperativos incluye también *aspectos administrativo-contables* y análisis de la política económica (interpretación del fenómeno cooperativista a la luz de procesos económicos, políticos y sociales de manera de reflejar su impacto en la conformación de redes sociales).

Es una complejidad de factores que se requieren tomar en consideración en un análisis del fenómeno cooperativista; de ahí emerge la necesidad de generar un marco teórico integrado, de análisis, investigación y síntesis que contemple la diversidad de estas opciones y perspectivas, y de esta manera, ofrecer fuentes de interpretación y explicación de las formas emergentes de organización y del establecimiento de relaciones laborales considerando contextos específicos y generales.

## DIMENSIONES TEÓRICAS A DEFINIR DENTRO DEL FENÓMENO COOPERATIVISTA

Se conoce en el lenguaje administrativo sobre la diversidad de modelos de relaciones laborales y sobre la existencia de esquemas de organización del trabajo formal, no formal, temporal y/o permanente, para resolver situaciones específicas de desempeño o funcionamiento. En la discusión del cooperativismo Lucena (2005) devela algunos elementos importantes relacionados con *formas de organización* para plantear soluciones a los



compromisos (más que conflictos) laborales en esquemas cooperativos; así mismo, hace referencia a la necesidad de generar consistencia del fenómeno cooperativo con las *experiencias productivas y administrativas* que generan mayor valor agregado al sistema productivo. También hace hincapié en la necesidad de unificar y dilucidar los *aspectos jurídicos propios* para sistematizar las *decisiones cooperativas*, así como para alcanzar la *unificación de intereses* entre los actores sociales.

El fomento del fenómeno cooperativista ha estado orientado a tomar decisiones para minimizar los problemas de desocupación, entre otros muchos aspectos; decisiones y problemas propios de países cuya historia económica está marcada por planes no muy fructíferos acerca de su desarrollo económico. Al respecto, Lima (2004) en la referencia al fenómeno del cooperativismo, introduce la expresión “reestructuración productiva” como la referencia al retorno del cooperativismo, específicamente en la toma de decisiones para resolver problemas de desempleo.

Se estima que el fenómeno cooperativista en su análisis y composición teórico-práctica debe involucrar los aspectos relacionados con la mejora de la relación laboral, garantizando en gran medida *ingresos estables* mediante el aprovechamiento de habilidades y destrezas productivas de las comunidades. Así el cooperativismo se fundamenta en principios que trascienden la dimensión económica — o economicista — que caracteriza a una empresa no cooperativista; estos principios que trascienden son los que exaltan a la *soberanía y libertad de trabajo*, honran la *participación* voluntaria y directa sin segregación política, social o religiosa; enaltecen la participación de sus miembros en la toma de decisiones, de forma democrática, donde a cada miembro se le hace valer su voto, se le posibilita planes de educación y formación continua, garantizando con estas acciones el cumplimiento de los principios consecuentes como la equidad, la colaboración y el compromiso colectivo.

Pese a algunas o muchas ventajas del fenómeno cooperativista y su adaptación a la solución de problemas organizacionales, existen algunas muy notables diferencias con el modelo de empresa no cooperativa o de generación y acumulación de riqueza; modelo mediante el cual se exalta la *dimensión jerárquica* de los cargos y puestos como aspecto neurálgico de la estructura organizacional; consecuentemente a esta reticencia referida a la jerarquía organizacional, existe otra gran diferencia referida al *sistema de autoridad* como forma de manejar las relaciones de trabajo. En el mundo empresarial enmarcado en la lógica no cooperativista la autoridad o sistemas de autoridad es la mejor y casi única forma de ejercer el control sobre los subordinados y miembros en general de la organización. Así, se han hecho imprescindibles los sistemas de autoridad formal para manejar las relaciones laborales, para conformar modelos de comportamiento, mecanismos de control social, desarrollar esquemas de incentivos, programar decisiones estructurales, y asegurar los sistemas de evaluación de desempeño.

Convergen posiciones casi antagónicas referidas a las ventajas, beneficios, conveniencia o permanencia del fenómeno cooperativista. Igualmente ha habido resistencia para reconocerle el impacto socio-económico, el valor dentro de los programas de desarrollo de cada país, la precisión de indicadores y de acciones muy puntuales, que marcan el funcionamiento favorable de este sistema cooperativista. Así mismo se mantiene una tendencia a



la negación de elementos positivos, que requieren su divulgación como forma de concreción del desarrollo sustentable.

En el análisis de las dimensiones teóricas que incluyen los esquemas organizacionales para cooperativas, es importante reflexionar, entre tantos elementos, acerca de la existencia de leyes y regulaciones que favorecen a algunos sectores económicos y desfavorecen a algunos otros sectores a los cuales se aprecia más debilitados; de la misma forma se observa la preeminencia de fenómenos como el neoliberalismo económico, el progreso de las tecnologías de información y comunicación, la propensión hacia las fusiones de empresas y de capitales, las alianzas, las contrataciones, la comercialización de consorcios, las preocupaciones bio-éticas, bio-tecnológicas, ético-ambientales, y la vulnerabilidad de la conducta del mercado y los consumidores, entre otros; todo lo cual requiere mecanismos de arreglo y adaptación en las empresas, y mucho más necesario para las cooperativas, es el reconocimiento de estos fenómenos y la forma más segura de enfrentarlos.

La regla de oro, para las compañías de cualquiera que sea su naturaleza, es la adopción de mecanismos internos para reconocer y ajustarse a elementos externos, o lo que se denomina preparar las correctas *respuestas al entorno*; y en este aspecto es donde las empresas han podido equivocarse o desgastarse tratando de identificar y responder a fluctuaciones, demandas e imprevistos del medio ambiente externo, y sin embargo, pueden haber podido no satisfacer sus intereses y estar a espaldas a éste; no obstante las empresas siguen “vivas”. Pero en el caso de las cooperativas, la situación es más seria, en relación con la satisfacción de demandas del medio externo; en tanto que por los principios en los cuales se fundamenta la labor cooperativista, este medio externo determina su condición de organismo “vivo”, es el medio externo quien incide directamente en la supervivencia de una cooperativa, más no, los mecanismos internos de respuesta, como en caso de las empresas no cooperativas. Es decir, este medio externo es importante en el caso de empresas no cooperativas, más para las cooperativas ese medio externo es lo principal.

La influencia del medio externo, es muy determinante en ambos tipos de entes; ya para el mundo de empresas no cooperativas éste queda reflejado en las propias estructuras organizacionales, en tanto a él responden muchas de las políticas, normas y reglas que se fijan, las contrataciones que realizan, el tipo de profesional que requieren, el tipo de producto o servicio que fabrican; muy a pesar de que en buena parte del desenvolvimiento general de las empresas no cooperativas, este medio externo puede no estar satisfaciendo como éste lo demanda, y sin embargo sigue siendo tan determinante. Mucho más exigente y determinante es el tratamiento del medio externo en el caso de las cooperativas, pues en la relación con este medio externo y las respuestas asertivas hacia él, está el éxito de las cooperativas; de tal forma que no podría haber cooperativas sin la conformación de un entorno al cual genere el impacto y satisfaga demandas.

En la primera década del presente siglo XXI, se han desatado trascendentales innovaciones en la constitución y leyes de países latinoamericanos y europeos; las mismas pautan la preeminencia del carácter empresarial de las cooperativas a fin de facilitarles su capacidad de hacer frente a requerimientos de calificación, integración, y alianzas, entre otros prospectos. Se puede observar que en el lenguaje cooperativista está planteado la unificación de aspectos legales relacionados con el carácter empresarial; de ahí que la



legislación cooperativa, afirma Sampaio *et al.* (2003), tiende a recibir modificaciones, como manera de dar respuesta a perspectivas económicas y productivas, sin desmedro de los alcances sociales y colectivos, para generar mayor flexibilidad del movimiento cooperativista frente a las coyunturas de colectivos no inmediatos o mercados potenciales.

Las categorías de los cambios que suceden en el mundo cooperativista, son efectos de las demandas del entorno igualmente cambiante, y permiten a las cooperativas crear fortalezas en el ámbito de sus niveles de gerencia, estructura organizativa y plataforma tecnológica; esto es un parámetro que reclama detenimiento y análisis, pues es la raíz de posibles distorsiones de la dimensión cooperativista propiamente dicha o auténtico cooperativismo; por cuanto puede reducir a dimensiones eficientistas, racionalistas, economicistas, y jerarquistas, todo un trabajo de solidaridad, operación conjunta, subsidiariedad, sostenibilidad, y sustentabilidad, los cuales han sido los pilares fundamentales de este movimiento.

El cooperativismo, según Martí *et al.* (2004, p. 82), es un fenómeno histórico desplegado en el contexto moderno pero es fundamentalmente diferente de los modelos económicos tradicionales. Las estructuras cooperativistas y sus esquemas organizativos exigen un tratamiento teórico auténtico, específicamente en lo relacionado a las propiedades diferenciales de la empresa no cooperativa, su intra e inter-funcionamiento, su respuesta a lo interno y a lo externo, sus esquemas de planificación, organización, dirección, coordinación y control, es decir, su proceso administrativo.

A pesar de que el cooperativismo estableció desde sus inicios, en la Europa del siglo XIX, la disposición y autodeterminación de los trabajadores en contra de las consecuencias de la enajenación de la fuerza de trabajo propia del sistema capitalista, la acepción tradicional como organización que emerge para satisfacer el requerimiento de la solidaridad, unión, apoyo mutuo — contribuyendo para tales efectos con trabajo y recursos económicos — ha presentado, algunas importantes modificaciones, apoyando a de Sárraga (2002), a consecuencia de la complejidad del medio externo; modificaciones éstas que pueden expresarse dentro de otros aspectos, por los diferentes tipos de cooperativas que existen.

## EMERGEN TIPOS DE COOPERATIVAS Y TIPOS DE RELACIONES LABORALES

Es importante, en el análisis a los aspectos laborales de las cooperativas, considerar las especificaciones contenidas en el documento Proyecto de Ley Marco para las cooperativas de América Latina — Bogotá D. E. Colombia, noviembre 1988 — denominado “Proyecto OCA 1988”, donde se precisan tipos o modalidades de éstas en función a tipos y modalidades de actores principales; de allí que existen cooperativas de trabajadores, consumidores o de usuarios y mixtas; las cuales desarrollan un tipo de servicio o servicios de distinta naturaleza. Tradicionalmente, estos tipos de cooperativas se han expandido como las más notables, que definieron el concepto de cooperativismo; pero, dado el reconocimiento de muchas de las bondades del trabajo cooperativista, se ha implementado este modelo para desarrollar actividades de distinta naturaleza.

Se reconoce una compleja tipología de las cooperativas que ha permitido ubicarlas en clases o grupos de cooperativas. Su clasificación puede responder entre otros aspectos al



origen de éstas, al medio externo que las determina, al alcance social, a la naturaleza cultural, para hacer de esta clasificación de cooperativas un tema de complejo análisis. De acuerdo a Cornforth (1983), citado por Carter (2003) y Lima (2004), existen grupos de cooperativas, que se han podido determinar en este tipo de clases, a partir de las últimas décadas del pasado siglo XX. En una primera clase o grupo de cooperativas están las populares, las que se forman a partir de una *propuesta de solución a los problemas de desempleo*, para cuyos propósitos se agrega la conformación de estas cooperativas a los proyectos de la administración pública, a quien le compete proponer salidas en momentos de crisis económico-social. A este grupo de cooperativas populares se agregan las cooperativas que emergen de grupos sociales, quienes en la defensa de intereses democráticos se organizan para *defender la preeminencia de los derechos de un colectivo*; de allí que en este tipo de cooperativas populares, estén ligados intereses políticos por encima de los económicos. A este tipo corresponden las fomentadas por PDVSA en Venezuela; al respecto, para los momentos del denominado paro petrolero en el año 2002, se crearon las cooperativas populares que se encargaron de distribuir combustible hacia el centro del país, con lo cual se beneficiaron más de 500 familias que vivían en las adyacencias de las instalaciones petroleras del llenadero de Yagua ubicado en el Estado Carabobo. Se señala, para la fecha del 19 de abril del 2003, en el portal de [aporrea.org](http://aporrea.org), tomado de la agencia Venezolana de Prensa “venpres”, que de acuerdo a las palabras del Presidente de la estatal, la distribución de combustible, anteriormente en manos de las contratistas de Petróleos de Venezuela (PDVSA), pasaba a ser controlada por cooperativas populares organizadas, que tendrán una ruta de distribución hacia la zona central del país, en su inicio. También señalaba para entonces, el Presidente de la estatal, que la figura de las cooperativas populares forma parte de la “nueva concepción”, la cual está orientada a instaurar la integración de la industria con las comunidades organizadas, que fueron eje importante en la recuperación de las actividades petroleras en el país durante la paralización de la industria en los meses de diciembre y enero del año 2002.

En referencia a las cooperativas populares de la estatal venezolana PDVSA, su Presidente resaltaba que su creación formaba parte de un plan para la puesta en marcha de programas de participación de cooperativas y comunidades organizadas, con lo cual, se han creado asociaciones para la distribución de combustible, además de las que asumirán los servicios y operaciones de la industria, como mantenimiento, alimentación, dotación de uniformes, dotación de herramientas, trabajos menores y todo lo que pueda generar trabajo alrededor de la industria petrolera.

A una segunda clasificación de cooperativas pertenecen un tipo muy especial de organización, referido a las cooperativas que se organizan a partir del *traspaso de los medios de producción de una empresa*, bien por razones de operatividad, bien por acuerdos tripartitas — gobierno nacional, propietarios y trabajadores — o bien por razones de ideología. En referencia a este tipo de cooperativas, se conocen algunos casos en Venezuela, como el de CVG Proforca, donde, según notas de la Agencia Bolivariana de Noticias en su portal electrónico del día 11 de enero de 2007, que en el mes de marzo 2005 fue paralizado el proceso de entrega a una transnacional finlandesa de 150 mil hectáreas para una planta de pulpa de papel periódico, lo que significaba que toda esa industria iba a ser transnacional;



pero el Gobierno nacional, a través de CVG Proforca impulsando la conformación de cooperativas como ejes motorizadores del nuevo tejido socioeconómico desde el sector forestal, dio a las cooperativas las etapas de recolección de las semillas en el vivero, la plantación, el manejo, el aprovechamiento y el aserradero.

A este segundo grupo de cooperativas pertenecen las que han sido identificadas como *de rescate o recuperación* de un tipo de empresa que atraviesa o da signos de quiebra; empresa o actividad empresarial a la cual se intenta salvar la composición de sus activos, mediante el traspaso de la administración de éstos, a una cooperativa para su recuperación. Son empresas rescatadas por los trabajadores como medida para salvar sus puestos de trabajo, fenómeno que se viene presentando cada vez con mayor intensidad, fundamentalmente, en los países del cono sur de América.

En Venezuela, respecto a este tipo de cooperativas, existe el caso de Invepal, Industria Venezolana Endógena del Papel (ex Venepal), y de Inveval, Industria Venezolana Endógena de Válvulas (ex Constructora Nacional de Válvulas), señalados por Mario López y Milton D'León de la Juventud de Izquierda Revolucionaria de Venezuela (que integra entre otras organizaciones a la Liga Estrategia Revolucionaria de Brasil), en artículo publicado el día 23.8.2008 por el portal de esta agrupación, donde se expresa que los dueños de estas empresas declararon quiebra y se negaban a cumplir con las indemnizaciones correspondientes a los trabajadores; como respuesta, los obreros toman las fábricas durante varios meses; el gobierno, luego de otorgarles créditos a los empresarios, y luego de intentar conciliar con los patrones sin ser correspondido, decide declarar de utilidad pública las empresas — con aprobación unánime de la Asamblea Nacional — y expropiarlas con la correspondiente indemnización. Pero el Estado asume el 51% de las acciones, y los trabajadores, a quienes se les exige conformarse en cooperativa, el 49% restante. En este caso, además de convertir en accionistas a los trabajadores, es el Estado quien tiene la última palabra en la administración, pues es dueño de la mayoría de las acciones.

También en la referencia al tipo de cooperativas de rescate, está otro caso en Venezuela, el de la empresa Invetex, Industria Venezolana Endógena de Textiles, tomado de la misma fuente, en donde se expresa que el Estado asume el 51% de las acciones, y el resto se las reparten entre el patrón y los trabajadores. El sindicato de hecho deja de existir en todos estos casos, siendo que los trabajadores, al ser accionistas y conformados como cooperativas, pierden todos los derechos laborales garantizados por ley pues ahora son “socios”.

Un tercer y último grupo o tipo de cooperativas, son las cooperativas que arrojan una figura controversial denominada “terciarización”, según la cual, las empresas — propietarias de los medios de producción — con miras a reducir costos y evitar pasivos laborales, mantienen en la condición de contratación — mercerizados — a un grupo de trabajadores a quienes solo bajo la forma de organización cooperativa pueden aprobar contratación o sub-contratación para la prestación de servicios a la empresa. Es el tipo o clase de cooperativas no honra, como fundamental o prioritario, el interés por sostener principios de solidaridad, unión, ayuda mutua, también se estima que no exalta la defensa de valores democráticos y políticos. Su propósito es que el trabajador se organice de manera independiente con respecto a la empresa, y se responsabilice por el desempeño de algún tipo de servicio a la empresa; librando a ésta de sus deberes sociales. En el caso específico de Venezuela se citan algunos ejemplos, a saber:





Con el lema de “Esquemas Asociativos Solidarios” la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (Cantv), adelanta la contratación de 11 cooperativas de diferentes regiones del país que prestarán servicios de limpieza y de mantenimiento integral a la infraestructura de la estatal telefónica. Así señala el portal de la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela “Cantv” el día 23.8.2008, desde cuyo sitio se aprecia que en Cantv a partir de su nacionalización, 133 cooperativas se encuentran en proceso de conformación y contratación, agrupando a más de 2 mil 700 trabajadoras y trabajadores, y con la firma de más de 50 contratos con la empresa estatal de telecomunicaciones se materializan los avances conseguidos por la nueva gestión en su camino hacia convertirse en Empresa Socialista del Estado; más no se señala concretamente que se maneja la tercerización como nueva forma de organizar el trabajo.

Es así como en la búsqueda de nuevas formas de organización que permitan superar las crisis económicas, las contracciones del mercado y la volatilidad del entorno, muchas empresas se han detenido a analizar la organización cooperativa como alternativa viable. Para ello recurren a la externalización de actividades no medulares y/o a la subcontratación donde la figura cooperativa se transforma en el factor de éxito de las estrategias de sustentabilidad e integración. Es por esto que se plantean ciertas dudas ante este proceso de conversión, ya que en ocasiones obedece más a criterios surgidos por intereses empresariales; en algunos casos puede entenderse más como un cooperativismo negociado, trabajadores-empresa, inducido por la empresa o el gobierno, que como un cooperativismo tradicional donde sus miembros toman la iniciativa por cuenta propia.

Frente a esta opción de externalización — cooperativas para tercerizados —, los trabajadores consideran la forma cooperativa como una alternativa ante la posible pérdida de empleos para sostener una oportunidad acorde con sus proyectos de vida. De aquí que los trabajadores asalariados devienen en cooperativistas forzados ante la falta de opciones. La empresa lo propicia para enfrentar condiciones adversas que la obligan a reducir costos — eminentemente una razón operativa — o como estrategia supuestamente de integración, para mantener su condición corporativa.

En la mayoría de los casos, esta opción de crear cooperativas bajo la figura de externalización — o tercerización —, más que referirse a ellas como encubrimiento de la relación laboral, se han denominado de trabajo asociado. Esta asociación se da porque se permite una asociación en forma autónoma con posibilidad de generar empleo con propiedad conjunta y gestión participativa-democrática. Esta forma asociada ha venido orientando la discusión acerca de la posibilidad de adscribirse a las regulaciones de la legislación laboral, en tanto que, según Ortiz (1989), en ellas se dan alternativamente la forma de organización de trabajo con libertad de asociación y/o la forma de organización del trabajo con socios organizados bajo subordinación de unidades administradoras de los contratos mediante los cuales funcionan.

#### **EXTERNALIZACIÓN O TERCERIZACIÓN COMO FORMA DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO: ¿VENTAJA O DESVENTAJA?**

Se establece la tercerización también expresada como externalización, como tecnología administrativa para el funcionamiento de un tipo de cooperativa, conformada por



antiguos funcionarios que establecen una relación jurídica de trabajo — contratos — con sus anteriores jefes; dándole un giro en positivo al esquema de ventajas competitivas relacionadas con mecanismos de selección y manejo de personal; según lo cual estarían reflejando una mayor ventaja frente a las empresas que deben administrar grandes volúmenes de pasivo laboral. Según algunos criterios, se trata de una tecnología administrativa que provee ventaja competitiva; no obstante, en la discusión de esta materia puede encontrarse posiciones contrarias; y lo que se concibe como ventaja competitiva, puede convertirse en una debilidad administrativa o más aún, en una amenaza — por cuanto viene del medio con quien establece relaciones — en tanto que en esta forma de cooperativa de la tercerización, se mantiene oculta una relación de subordinación con la empresa contratante — antes los patronos — sin que se requiera la presencia de la legislación laboral con la cual pudieran los tercerizados proteger sus derechos.

Frente a posiciones encontradas respecto a la organización del trabajo en este tipo de cooperativas de la tercerización, también hay argumentos de que se han encontrado casos en los cuales se ha usado esta forma de organización con un carácter conveniente, no encubriendo una relación laboral, no en detrimento de los derechos de los trabajadores y favoreciendo un desenvolvimiento administrativo en donde priva la autonomía de la cooperativa en las formas de organización del trabajo, y respetando el derecho a garantizar las condiciones de trabajo de sus asociados.

Al respecto, en el caso venezolano, de acuerdo a la Agencia Bolivariana de Noticias, en información del 24 de agosto de 2008, en su portal electrónico, señala que pueden estar dándose situaciones dicotómicas, sin poder determinar con precisión que sea una ventaja o una desventaja la tercerización. Es el caso de que el gobierno nacional, en voz del ministro del Poder Popular para el Trabajo, rechaza a la figura de la tercerización de los puestos de trabajo — tanto en la Siderúrgica del Orinoco (Sidor) como del resto de los ambientes laborales del país — argumentando que todo trabajador que esté tercerizado en cualquier empresa del país tiene que ser absorbido por la empresa matriz, porque su trabajo no puede ser subcontratado. Pero, el caso de Cantv, a un año de la nacionalización, la tercerización destaca con más de 6.000 tercerizados; así, señala el portal de Cantv en el área de cooperativas, que desde el 1º de junio del 2008 un total de 40 cooperativas — de este tipo de subcontratación — conformadas por trabajadores de la Gerencia General de Tecnología y Operaciones, comenzaron a prestar sus servicios para la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (CantvCantven las áreas de telefonía básica, telefonía pública e Internet ABA .

Sin embargo, los funcionarios de alto nivel que conducen este proceso de subcontrataciones y/o creación de cooperativas en la telefónica venezolana, señalan que la subcontratación es una tarea para promover la cooperación entre las telefónicas, y que la misma es indispensable para conseguir que los trabajadores que participan en este proceso, antes explotados por empresas contratistas, asuman ahora su labor sin intermediarios y no fracase la iniciativa cooperativista; más no la manejan como tercerización.

Para referir como conveniente la forma de organización del trabajo relacionado con la externalización de muchas de las actividades de las empresas, se ha denominado este proceso como de flexibilización del trabajo; al respecto Sotelo (2003, p. 57) argumenta que



estos procesos de flexibilización impactan la estructura del esquema laboral; sostiene que el uso flexible de la fuerza de trabajo propende hacia adaptaciones de nuevos mecanismos salariales, lleva a organizar de manera diferente los cargos y puestos de trabajo, a establecer estatus o niveles jerárquicos sin la presión de las calificaciones; igualmente señala el autor que la flexibilización del trabajo, de alguna manera moviliza algunas de las reivindicaciones laborales logradas mediante luchas obreras de gran trascendencia histórica; lo que se traduce en que hoy día se vive efectivamente una nueva conceptualización de las relaciones de trabajo.

Los cambios en las formas de organización del trabajo y en las relaciones de trabajo, a partir de lo que unos denominan externalización, otros tercerización y otros cooperativismo asociativo, generan como en efecto han generado, efectos en el ámbito socio-económico y político, en el ámbito jurídico, y en materia administrativa propiamente dicha; específicamente existen cambios administrativos referidos a las nuevas demandas en los sistemas de protección de los trabajadores, de automatización de los sistemas de manejo del costo de nómina, existen nuevos requerimientos y nuevas demandas en materia de seguridad social, entre otros de gran significado, dentro de lo que se ha concebido como desafíos de la tecnología administrativa.

Desde cualquiera que sea la óptica y cualquiera que sea la denominación con la cual se analice este fenómeno de la flexibilización, tercerización, externalización, o cooperativismo asociativo, al tener la intención de hacer optimista el análisis, y asignar referentes positivos a esta tecnología administrativa, se puede complementar que en su desarrollo e implementación, los protagonistas de estos procesos — empresarios, asociados, trabajadores, extrabajadores, comunidades — han visualizado una forma de logro, superación y/o mantenimiento de indicadores de integración, lo que para muchos es competitividad o estar en el diferencial para la integración con los mejores; también han visualizado que la productividad es un concepto técnico que se supera con un giro en el comportamiento de sus componentes; así, en vez de aumentar volúmenes de producción, se reducen volúmenes de insumos. Para muchas empresas, esta forma de organización del trabajo representa la condición para privilegiar su dominación en las empresas del ramo; para los trabajadores asociados en cooperativas, esto representa la posibilidad de mantener empleo, y, para los entes gubernamentales, esta forma de organización del trabajo, significa la garantía de un ambiente laboral en beneficio del aumento de los márgenes de ocupación, desde una perspectiva muy amplia.

## LA FORMA DE ORGANIZAR EL TRABAJO EN LA COOPERATIVA

Es importante resaltar que en sí misma la cooperativa es una forma de organización del trabajo, solo que su funcionamiento tiene maneras específicas de disponer la ejecución de los planes de trabajo y principales actividades básicas, que hacen de la cooperativa un ente con una forma particular de desenvolverse, y que requiere definir esas formas de desarrollo de tareas como contribución al tema de las tecnologías administrativas.

En las cooperativas, cualquiera que sea la naturaleza de éstas y cualquiera que sea la clase a la cual responda su tipología, esta forma de organización del trabajo se relaciona



con la estructura de tipo horizontal, enunciada por Ostroff (1999) y Ostroff (2000). Esta horizontalidad se refiere a la organización de actividades en torno a la dinámica de trabajo en equipo, requiriendo la conformación de grupos o equipos de trabajo como rasgo esencial de esta forma de organización del trabajo.

Por eso es que se ha determinado que las cooperativas no responden a una forma divisional del trabajo, o departamental, que lleva indefectiblemente a la consideración de estatus o cargos jerárquicos. Es así como para esta forma de ente o de organizaciones que son las cooperativas, se determina, en virtud a los principios cooperativistas, una forma de organización del trabajo donde domina la grupalidad, *la membresía en grupo*, los equipos de trabajo en orden a la naturaleza de los procesos en los cuales se organizan las actividades básicas, y en función a las competencias de los asociados.

De esta forma organizacional eminentemente grupal, los procesos en los cuales se conforman grupos o equipos de trabajo son entre otros, los procesos de prestación de servicios básicos, procesos de almacenamiento, procesos administrativos, contables, financieros y organizacionales, procesos de producción o transformación de materia prima; determinando como principio de trabajo que los miembros de los equipos o grupos de trabajo van a ser responsables por desarrollar competencias mediante formación y capacitación para estar dispuestos a rotar periódicamente.

Dentro de la conformación de estos equipos o grupos de trabajo en las cooperativas, es importante señalar la posibilidad que legalmente éstas tienen de contratar; esta contratación se da en función al progreso o ampliación de las actividades básicas para lo cual la conformación originaria no es suficiente, es decir, debe haber una razón de peso para acceder a la figura de contratación de personal, y ofrecérselo al personal contratado la opción de asociarse luego de un período de seis meses de contratación. Lo que conforma igualmente una forma de *flexibilización del trabajo* cooperativo, más allá de la figura de la externalización ya referida.

Si entendemos que en las cooperativas el trabajo aspira una retribución y una reproducción de condiciones de trabajo que permiten mejorar el nivel de vida, apoyando a Lucena (2005), de ahí se entiende que el trabajo mismo, debe tender hacia un **discurso unificante de los intereses** de empresa y trabajadores. Ello lleva a concebir que las formas de organizar el trabajo en las cooperativas tiene asidero en las propuestas de solución de conflictos laborales o de la **erradicación** de éstos; de tal manera que en las formas de organizarse en una cooperativa, existe como prerrogativa la armonía, la unión, la fraternidad o generación de un clima de trabajo a tonos realmente motivantes.

Es relevante la consideración que en cuanto a la organización de trabajo se maneja a nivel de empresa, según la cual los problemas relacionados con el trabajo se vinculan a la consideración de la fuerza de trabajo como mercancía, que como tal se compra y vende. Así pues, según Lucena (2005) la fuerza de trabajo se compra, se administra, remunera y obtiene de ella un servicio o producto. La compra por toda una jornada, exigirá del trabajador que siga trabajando más allá del límite en el cual la empresa ya recibió el valor de lo que le cuesta; estas implicaciones llevan a una forma de organización donde prevalecen los controles, que como mercancía deben registrarse; y se observa que no es el marco de condiciones para la organización del trabajo cooperativo.



El marco de condiciones para la organización del trabajo cooperativo, confronta la situación de controles bajo formas de dominación o apropiación de la fuerza de trabajo, para hacer referencia a una forma de trabajo que garantice la anhelada situación de **trabajo liberador**, que erradique por completo el conflicto laboral colectivo, que elimine la polarización dentro de la clase obrera que muchos autores caracterizan desde el punto de vista de las relaciones entre los de adentro y los de afuera, o los de arriba y los de “abajo”. Para enfrentar el conflicto laboral mediante una forma de organización de trabajo cooperativo, los trabajadores se constituyen en **actores colectivos**, quienes demandan que se identifiquen intereses y solidaridades comunes en un conjunto de individuos.

Las formas de organización del trabajo bajo el esquema cooperativista es materializable cuando los individuos trabajan en un mismo lugar, para un mismo empleador, fabricando el mismo producto o servicio. Así como cuando despliegan una equivalencia de oficio o profesión. Pero no hay cabida a formas gratas de organización de trabajo bajo la figura cooperativista, cuando ocurren diferencias que ya no permiten la concentración, el encuentro físico y afectivo; así como tampoco se identifica claramente un patrono común; o los oficios se imprecisan. La fragmentación y desconcentración productiva trae como consecuencia la dificultad de generar formas alternativas de organización del trabajo.

#### AL CIERRE

El trabajo de investigación permite explicar como tecnología administrativa al sistema o conjunto de sistemas dentro de la empresa que se comportan como los motores, que generan toda la energía para el desenvolvimiento, es decir, todo el trabajo necesario para resolver problemas y mantenerse como organismo productivo. A este concepto pertenecen las categorías de organización del trabajo y las relaciones de trabajo, tema en el cual se centra el interés de este estudio, en el contexto de las cooperativas. Referirse a organización de trabajo y relaciones de trabajo en este ámbito cooperativo, ha requerido revisar diversas disciplinas que dan cuenta de la complejidad de este fenómeno social.

El cooperativismo se aborda principalmente desde el estudio de la *dimensión organizacional*, dentro de lo cual se develan los principales aspectos referidos a estructura, toma de decisiones, gestión administrativa, requerimiento y composición del capital humano, lo cual incluye a su vez, la formación, capacitación, educación, procesos requeridos de actualización profesional para adaptarse a las nuevas modalidades de trabajo, factores de motivación, conocimiento, entre tantos. Estos aspectos son los que se refieren a la tecnología administrativa, como la base para el logro de niveles deseados de desempeño organizacional.

Se exaltan aspectos del análisis cooperativista que no pueden perderse de vista, como lo son, la referencia a la *dinámica y equilibrio estructural*, dinámica y flexibilidad de los procesos y a la dinámica comunicacional; tales aspectos son presentados como limitantes y/o dinamizadores de cada sector cooperativista, en los sistemas financieros cooperativos, servicios públicos cooperativos, cooperativas de trabajo, cooperativas agrícolas e institutos de educación cooperativa.

La referencia a éstos y otros aspectos del análisis del fenómeno cooperativo, lleva a plantear la necesidad de generar un marco teórico integrado, de análisis, investigación y



síntesis que contemple la diversidad de estas opciones y perspectivas, y, se diera como en efecto se dio una interpretación y explicación de las formas emergentes de organización y del establecimiento de relaciones laborales.

Dentro de la teoría ofrecida y desarrollada para el análisis del fenómeno cooperativo, se interpreta la existencia de esquemas de organización del trabajo formal, no formal, temporal y/o permanente, para resolver situaciones específicas de desempeño o funcionamiento. También se determina la necesidad de generar consistencia del fenómeno cooperativo con las *experiencias productivas y administrativas* que generan mayor valor agregado al sistema productivo. Al respecto se introduce para las definiciones sobre cooperativas, la expresión “reestructuración productiva” como la referencia al retorno del cooperativismo, específicamente en la toma de decisiones para resolver problemas de desempleo. Así mismo se exaltan los términos *soberanía y libertad de trabajo*, la *participación* voluntaria y directa sin segregación política, social o religiosa, los cuales enaltecen la participación de los miembros en la toma de decisiones, de forma democrática.

Otro de los conceptos que se mueven en este esquema del cooperativismo, se relaciona con la necesidad de revisión de los términos autoridad o sistemas de autoridad así como, las formas de ejercer el control sobre los subordinados y miembros en general de una empresa no cooperativa. Así, se han hecho no recomendables e improcedentes para las cooperativas, la existencia de sistemas de autoridad formal para manejar las relaciones laborales, de modelos de comportamiento, de mecanismos de control social, de esquemas de incentivos, de programación de decisiones estructurales, y de sistemas de evaluación de desempeño.

En la discusión teórico-práctica, se exalta la relevancia del medio externo quien incide directamente en la supervivencia de una cooperativa, más no, los mecanismos internos de respuesta, como en caso de las empresas no cooperativas. Es decir, este medio externo es importante en el caso de empresas no cooperativas, más para las cooperativas ese medio externo es lo principal. El tratamiento del medio externo en el caso de las cooperativas, y las respuestas asertivas hacia él, mide el éxito de las cooperativas; de tal forma que no podría haber cooperativas sin la conformación de un entorno al cual genere el impacto y satisfaga demandas.

En el aporte de la teoría y específicamente la influencia del medio externo, se llega a una advertencia, relacionada con el hecho de que en el lenguaje cooperativista está planteado la unificación de aspectos legales relacionados con el carácter empresarial (entorno legal); de ahí que la legislación cooperativa, tiende a recibir modificaciones, como manera de dar respuesta a perspectivas económicas y productivas, sin desmedro de los alcances sociales y colectivos, para generar mayor flexibilidad del movimiento cooperativista frente a las coyunturas de colectivos no inmediatos o mercados potenciales.

También se advierte acerca de que las categorías de los cambios que suceden en el mundo cooperativista, exigen a las cooperativas crear fortalezas en el ámbito de sus niveles de gerencia, estructura organizativa y plataforma tecnológica; esto es un parámetro que reclama detenimiento y análisis, pues es la raíz de posibles distorsiones de la dimensión cooperativista propiamente dicha; con influencias no planificadas del medio externo, se



puede reducir a dimensiones eficientistas, racionalistas, economicistas, y jerarquistas, todo un trabajo de solidaridad, operación conjunta, subsidiariedad, sostenibilidad, y sustentabilidad, los cuales han sido los pilares fundamentales de este movimiento.

En relación al subtítulo de la emergencia de tipos de cooperativas, se resalta el tipo de cooperativas populares, las cuales se forman a partir de una *propuesta de solución a los problemas de desempleo*, para cuyos propósitos se agrega la conformación de estas cooperativas a los proyectos de la administración pública, a quien le compete proponer salidas en momentos de crisis económico-social. Cooperativas populares se formaron en la estatal venezolana PDVSA; su Presidente resaltaba que su creación formaba parte de un plan para la puesta en marcha de programas de participación de cooperativas y comunidades organizadas, con lo cual, se han creado asociaciones para la distribución de combustible, además de las que asumirán los servicios y operaciones de la industria, como mantenimiento, alimentación, dotación de uniformes, dotación de herramientas, trabajos menores y todo lo que pueda generar trabajo alrededor de la industria petrolera.

Se señala un segundo grupo de cooperativas al cual pertenecen las que han sido identificadas como *de recuperación* de un tipo de empresa que da signos de quiebra; empresa o actividad empresarial a la cual se intenta salvar la composición de sus activos, mediante el traspaso de la administración de éstos, a una cooperativa para su recuperación. En un tercer rubro de cooperativas están la de denominación variada, o sea, externalización, asociativa o tercerización. Se establece la tercerización también, como tecnología administrativa para el funcionamiento de un tipo de cooperativa, conformada por antiguos funcionarios que establecen una relación jurídica de trabajo — contratos — con sus anteriores jefes; dándole un giro en positivo al esquema de ventajas competitivas relacionadas con mecanismos de selección y manejo de personal; según lo cual estarían reflejando una mayor ventaja frente a las empresas que deben administrar grandes volúmenes de pasivo laboral.

Se agrega a la discusión, el que en esta forma de cooperativa de la tercerización, se mantiene oculta una relación de subordinación con la empresa contratante — antes los patronos — sin que se requiera la presencia de la legislación laboral con la cual pudieran los tercerizados proteger sus derechos. Sin embargo, en el caso de Cantv, los funcionarios de alto nivel que conducen este proceso de subcontrataciones y/o creación de cooperativas en la telefónica venezolana, señalan que la subcontratación es una tarea para promover la cooperación entre las telefónicas, y que la misma es indispensable para conseguir que los trabajadores que participan en este proceso, antes explotados por empresas contratistas, asuman ahora su labor sin intermediarios y no fracase la iniciativa cooperativista; más no la manejan como tercerización.

Los cambios en las formas de organización del trabajo y en las relaciones de trabajo, a partir de lo que unos denominan externalización, otros tercerización y otros cooperativismo asociativo, generan como en efecto han generado, efectos en materia administrativa propiamente dicha; específicamente existen cambios administrativos referidos a las nuevas demandas en los sistemas de protección de los trabajadores, de automatización de los sistemas de manejo del costo de nómina, existen nuevos requerimientos y nuevas demandas en materia de seguridad social, entre otros de gran significado, dentro de lo que se ha concebido como desafíos de la tecnología administrativa.



Para muchas empresas esta forma de organización del trabajo representa la condición para privilegiar su dominación en las empresas del ramo; para los trabajadores asociados en cooperativas, esto representa la posibilidad de mantener empleo, y, para los entes gubernamentales, esta forma de organización del trabajo, significa la garantía de un ambiente laboral en beneficio del aumento de los márgenes de ocupación, desde una perspectiva muy amplia.

Desde el punto de vista de su estructura y forma organizacional, las cooperativas no responden a una forma divisional del trabajo, o departamental, que lleva indefectiblemente a la consideración de estatus o cargos jerárquicos. Es así como para esta forma de ente o de organizaciones que son las cooperativas, se determina, en virtud a los principios cooperativistas, una forma de organización del trabajo donde domina la grupalidad, la membresía en grupo, los equipos de trabajo en orden a la naturaleza de los procesos en los cuales se organizan las actividades básicas, y en función a las competencias de los asociados.

De esta forma organizacional eminentemente grupal, los procesos en los cuales se conforman grupos o equipos de trabajo son entre otros, los procesos de prestación de servicios básicos, procesos de almacenamiento, procesos administrativos, contables, financieros y organizacionales, procesos de producción o transformación de materia prima; determinando como principio de trabajo que los miembros de los equipos o grupos de trabajo van a ser responsables por desarrollar competencias mediante formación y capacitación para estar dispuestos a rotar periódicamente.

Las formas de organización del trabajo bajo el esquema cooperativista es materializable cuando los individuos trabajan en un mismo lugar, para un mismo empleador, fabricando el mismo producto o servicio; así como cuando despliegan una equivalencia de oficio o profesión. Pero no hay cabida a formas gratas de organización de trabajo bajo la figura cooperativista, cuando ocurren diferencias que ya no permiten la concentración, el encuentro físico y afectivo; así como tampoco se identifica claramente un patrono común; o los oficios se imprecisan. La fragmentación y desconcentración productiva trae como consecuencia la dificultad de generar formas alternativas de organización del trabajo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BUNGE, Mario. *Las ciencias sociales en discusión: una perspectiva filosófica*. Buenos Aires: Sudamericana, 1999.

CARTER, Neil. *Workplace democracy: turning workers into citizen?* ECPR Joint Sessions. Edinburgh. Workshop 22: Bringing citizens back in: participatory democracy and political participation, 2003.

LEVIN, A. Verbeke. Organizaciones de apoyo cooperativo: las federaciones y su impacto en el desarrollo del cooperativismo de trabajo. *Cayapa Revista Venezolana de Economía Social*, año 3, n. 5, primer semestre 2003.

LIMA, Jacob C. O trabalho autogestionário em cooperativas de produção: o paradigma revisitado. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, Brasil, v. 19, n. 56, p. 45-150, 2004.

LUCENA, Héctor. Cambios en la organización del trabajo tradicional: conflictos y actores laborales. *Revista Venezolana de Gerencia*, año 10, n. 29. p. 9-25, 2005.





MARTI, Juan P.; BERTULLO, Jorge; SORIA, Cecilia; BARRIOS, Diego; SILVEIRA, Milton; CAMILLETI, Alfredo; TEVEZ, Daniel; GUIDINI, Javier; HERRERA, Andrea. Empresas recuperadas mediante cooperativas de trabajo. Viabilidad de una alternativa. *UnirCoop*, Prentice Hall, v. 2, n. 1, p. 80-105, 2004.

OCA. *América cooperativa*. Colombia: Documento Especial, n. 3, 1988.

ORTIZ, Carmen. La prestación laboral de los socios en las cooperativas de trabajo asociado. En: MARTINEZ, Luis. Contratas, cesión ilegal y trabajadores y cooperativas de trabajo asociado. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, Barcelona: Bosh Casa, n. 38, p. 229-239, 1989.

OSTROFF, F. *La organización horizontal: la forma que transformará radicalmente el desempeño de las organizaciones del siglo XXI*. Oxford: Oxford University, 1999.

\_\_\_\_\_. La organización horizontal. *Harvard DEUSTO Business Review*, n. 94, p. 89-93, 2000.

SAMPAIO, Emanuel; INESSA, Salomão; PIEXE, Jimmy; GUERREIRO, João; LINS, Maria Luiza; PIRES, Paulo Peixoto Silva; BERGONSI, Sandra; CONCEIÇÃO, Sidney da. Panorama do cooperativismo brasileiro: história, cenários e tendências. *UnirCoop*, v. 1, n. 2, p. 75-102, 2003.

SOTELO, Adrian. *La reestructuración del mundo del trabajo, superexplotación y nuevos paradigmas de la organización de trabajo*. México: Universidad Obrera de México, 2003.

#### Referencias Electrónicas

AGENCIA BOLIVARIANA DE NOTICIAS — ABN. *Caso CVG. Proforca*. 2008. Disponible en: <[http://www.abn.info.ve/go\\_news5.php?articulo=77866&lee=3](http://www.abn.info.ve/go_news5.php?articulo=77866&lee=3)> Obtenido el: 23.8.2008.

\_\_\_\_\_. *Caso tercerización siderúrgica del Orinoco — SIDOR*. 2008. Disponible en: <[http://www.abn.info.ve/go\\_news5.php?articulo=128548&lee=18](http://www.abn.info.ve/go_news5.php?articulo=128548&lee=18)> Obtenido el: 24.8.2008.

COMPAÑÍA ANÓNIMA NACIONAL TELÉFONOS DE VENEZUELA — CANTV. *Esquemas asociativos solidarios*. Disponible en: <<http://www.cantv.com.ve/seccion.asp?pid=1&sid=144&notid=3068>> Obtenido el: 23.7.2008.

\_\_\_\_\_. *Caso gerencia general de tecnología y operaciones*. Disponible en: <<http://www.con-cafe.com/index.php/2008/04/13/cooperativas-listas-para-prestar-servicio-a-cantv>> Obtenido el: 1º.6.2008.

LÓPEZ, M.; D'LEÓN, M. *Caso empresas Invepal e Inveval*. Disponible en: <[http://www.jir.org.ve/article.php?id\\_article=2](http://www.jir.org.ve/article.php?id_article=2)> Obtenido el: 23.8.2008.

SÁRRAGA, Alejandro de. *Éxito en las cooperativas de ahorro y crédito*. Un estado posible. Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro (COLAC), 2002.

RODRÍGUEZ, R. *PDVSA declara situación de distribución de combustible*. Disponible en: <<http://www.aporrea.org/actualidad/n6294.html>> Obtenido el: 19.4.2003.