

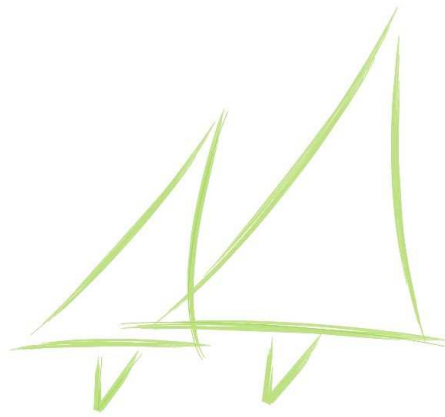
# V ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO

V ENCUENTRO DE INVESTIGADORES LATINOAMERICANOS DE COOPERATIVISMO

MOVIMENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZAÇÃO  
E IDENTIDADE COOPERATIVA NA AMÉRICA LATINA

MOVIMIENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZACIÓN E IDENTIDAD COOPERATIVA EN AMÉRICA LATINA

COMITÉ DE PESQUISA DA ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL



## 228 - ORGANIZACIÓN Y RELACIONES DEL TRABAJO EN COOPERATIVAS

Gestão econômica e social de cooperativas

*Dr. Héctor Lucena*

*[hllucena@hotmail.com](mailto:hllucena@hotmail.com) - [hllucena@uc.edu.ve](mailto:hllucena@uc.edu.ve)*

*Universidad de Carabobo. Valencia. Estado Carabobo-Venezuela*

*Ing. MSc. Aymara Hernández Arias*

*[ahernand@ucla.edu.ve](mailto:ahernand@ucla.edu.ve) - [aymarah@yahoo.com](mailto:aymarah@yahoo.com)*

*Docente Asociado UCLA Barquisimeto. Estado Lara. Venezuela.*

*Dr. Gerardo Zapata Rotundo*

*[zapager@yahoo.com](mailto:zapager@yahoo.com)*

*Docente Asociado UCLA. Barquisimeto. Estado Lara. Venezuela.*

## Resúmen

La dinámica en el entorno de negocios en los últimos años y los requerimientos de flexibilización plantean exigencias a las organizaciones orientadas a encontrar mejores formas de estructurarse y organizarse para incrementar su nivel de competitividad, productividad y capacidad de innovación. Sin embargo, existen fuentes de resistencia que dificultan dichos cambios: estructuras jerárquicas, líneas de mando rígidas y centralización del poder y la autoridad. Las cooperativas se presentan como alternativa viable para dar respuestas a dichas exigencias, especialmente las de trabajo asociado. El presente ensayo ofrece una reflexión al respecto, basándose en una revisión bibliográfica-documental. Se pone especial énfasis en el proceso de toma de decisiones, estructura, criterios de organización, análisis del desenvolvimiento laboral al interior de las cooperativas y sus relaciones con otros actores laborales, las cuales por su naturaleza, exigen concepciones y aplicaciones distintas sobre estos aspectos.

**Palabras clave:** cooperativas, organización y relaciones del trabajo

## **Abstract**

Nowadays, the environmental dynamism in the business context and the flexibility requirements present demands on organizations to find better ways of structuring and organizing their functions and activities to increase the level of competitiveness, productivity and innovation. At the same time, however, there are sources of resistance to change in organizations that make it difficult: hierarchical structures, rigid command lines, centralized decision making and authority. The co-operatives emerge as viable alternative in order to give answers to these requirements and demands and of particular form the worker cooperatives. Through a bibliographic review, this paper presents a discussion in relation to the above (mentioned). Several aspects have been highlighted: decision making process, structures, organization criteria and establishment of labor relationships in co-operatives and with other labor actors, which by their nature, demand new theoretical conceptions and explanations.

**Key-words:** co-operatives, organization and labor relationships

## **I. INTRODUCCIÓN**

Se plantea como propósito inicial ofrecer una reflexión sobre la organización del trabajo y las relaciones de trabajo en el ámbito cooperativo haciendo énfasis en las cooperativas de trabajo asociado. Los estudios en este campo involucran diversas disciplinas que dan cuenta de la complejidad de este fenómeno social: economía, política, derecho, contabilidad, sociología, administración, historia, metodología y ciencias de la educación, entre otras. Debido a ello, emerge la necesidad de generar un marco teórico integrado de análisis, investigación y estudio 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 análisis del desenvolvimiento laboral al interior de las cooperativas y sus relaciones con otros actores laborales, considerando contextos específicos y generales.

Entendiendo que no existe un modelo único de relaciones y que existe la posibilidad de contar con sistemas de organización del trabajo contingentes (1), complementarios y no excluyentes. En relación al tema cooperativo, Lucena (2005) menciona aspectos relevantes al respecto: la necesidad de elaborar contribuciones sobre el tema laboral en esquemas cooperativos, analizar la correspondencia del discurso cooperativo con las prácticas productivas y administrativas que operan en la realidad y cómo lograr la convergencia de intereses entre los actores sociales, entre otros. Ello justifica el presente ensayo, el cual trata los siguientes puntos: las cooperativas como alternativa de organización, decisiones clave de diseño organizativo, criterios relacionados con las dimensiones de la estructura organizativa y la eficacia en el contexto cooperativo. Por último, se presentan algunos aspectos involucrados en las relaciones laborales, en las cuales las cooperativas son actores claves.

## II. LAS COOPERATIVAS COMO ALTERNATIVA DE ORGANIZACIÓN

La reestructuración productiva, la apertura a mercados internacionales aunados al proceso de globalización provocan un retorno al cooperativismo como alternativa viable ante formas tradicionales de organización del trabajo. Esto involucra una reestructuración organizacional por parte de las empresas a la par de innovaciones tecnológicas dentro de la llamada revolución informacional: eliminación de barreras geográficas, formación de redes, tercerización de actividades, desregulación de los mercados y la flexibilización de las relaciones de trabajo. En palabras de Lima (2004:45):

*"...as transformações capitalistas mudaram o perfil da classe trabalhadora. A crise da sociedade salarial ou do modelo fordista, que agregou direitos sociais à relação de trabalho, reapresentou a necessidade de buscar formas alternativas de organização do trabalho e de autonomia dos trabalhadores, diante do crescimento do desemprego, da perda dos direitos sociais do período anterior e do enfraquecimento do movimento sindical. A proposta de cooperativismo de trabalho, juntamente com outras formas associativas de organização dos trabalhadores, tem sido recuperada como objetivo de dar continuidade à luta por uma sociedade mais igualitária e socialista".*

Por lo general, la promoción de las cooperativas ha estado dirigida a contrarrestar los índices de desempleo característicos de las economías en desarrollo, garantizando en gran medida ingresos estables mediante el aprovechamiento de habilidades y capacidades emprendedoras de la población. Esta promoción va dirigida principalmente a las cooperativas de trabajo asociado. Se consideran también las de vivienda, agrícolas y de servicio. Todas ellas se rigen por principios que van más allá de la visión economicista que poseen en gran medida las empresas tradicionales (2). Sin embargo, se mantienen reservas en cuanto a las primeras debido a que son más susceptibles a distorsiones, tanto en la correcta aplicación de estos principios como en su organización interna.

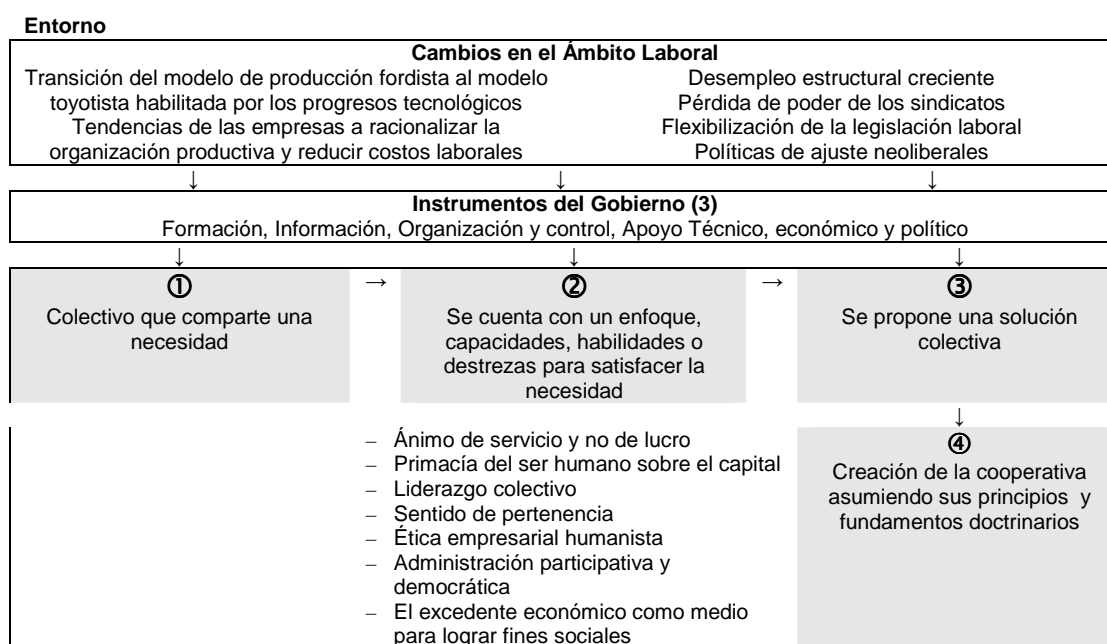
Se presentan diferencias significativas entre este modelo alternativo y el modelo tradicional jerárquico de ciertas organizaciones públicas y privadas, en relación a la forma de ejercer la autoridad y plantear las relaciones sociales, el establecimiento de pautas de conducta y actitudes, el control social, la implantación sistemas de incentivos, la ubicación de los centros de decisión y

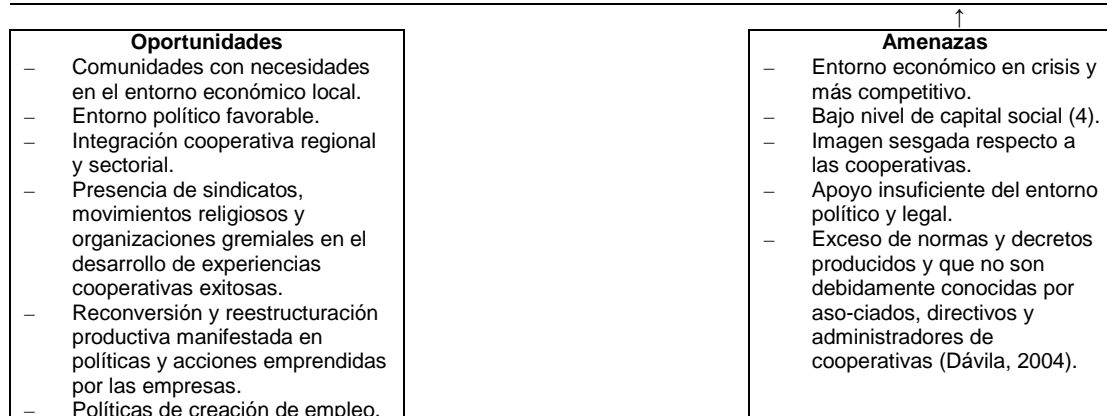
la determinación de los factores que aseguran su desempeño. En el Gráfico No. 1 se presenta, en forma resumida, el proceso de conformación de una organización cooperativa tomando en cuenta las características del entorno y algunas oportunidades y amenazas que impactan dicho proceso.

Nilsson (1999) al estudiar los modelos de organización de las cooperativas manifiesta que la aparición de nuevas leyes, la liberación económica, el desarrollo de las tecnologías de información y comunicación, la tendencia hacia la realización de fusiones, adquisiciones y alianzas, las preocupaciones ético-ambientales y la volatilidad del comportamiento de los consumidores, entre otros, generan requerimientos de adaptación por parte de las empresas y de ello no escapan las organizaciones cooperativas. Una de las nociones básicas de los negocios es que deben reflejar las características de su entorno de negocio en sus estructuras organizacionales, de otra manera no lograrán los niveles de competitividad necesarios para lograr la sustentabilidad (Kast y Rosenzweig, 1979; Vargas, 1997; Donaldson, 2001). Además, los ámbitos de acción donde se desenvuelven imprimen una dinámica de desarrollo distinta que propicia o limita su desempeño y capacidad de influencia.

En la literatura relacionada con el tema se evidencia que la legislación cooperativa viene siendo objeto de modificaciones en la mayoría de países de América Latina, como forma de atender las nuevas expectativas económicas productivas y permitir mayor flexibilidad del movimiento frente a las coyunturas del mercado (Cracogna, 2001; Sampaio y otros, 2003). Las variantes de evolución que sufre la organización cooperativa producto de los cambios del entorno y en la búsqueda de su fortalecimiento gerencial, organizativo y tecnológico, es un aspecto que llama la atención por la posibilidad de distorsión de la forma cooperativa y su degradación a modelos organizativos semejantes a los de las empresas clásicas jerárquicas.

**Gráfico No. 1**  
**Proceso de conformación de una organización cooperativa**





Elaboración propia. Fuente: Brostein (1999), Coque (2002) y Dávila (2004)

De esta manera, aunque la actividad cooperativa ha constituido, desde su origen en Europa durante el siglo XIX, una alternativa de organización de trabajadores frente a los efectos de la apropiación capitalista del trabajo, su concepto tradicional (cooperativas que nacen de la necesidad de las personas de unirse, organizarse y apoyarse mutuamente aportando para ello trabajo y recursos económicos) está manifestando cambios como producto de la dinámica del entorno (De Sárraga, 2002).

Sobre la base del Proyecto de Ley Marco para las cooperativas de América Latina (OCA, 1998), las modalidades básicas según su naturaleza son: de trabajadores, de consumidores o usuarios y mixtas. Éstas pueden prestar servicios especializados o múltiples. Lucena y otros (2005: 54) diferencian, según el producto obtenido, entre las cooperativas de producción y las de servicios. Las primeras están conformadas por aquellas que emplean bienes de su propiedad y el trabajo de sus asociados para destinarlos a la producción o transformación de bienes. Las segundas prestan servicios y para ello emplean sus propios elementos de trabajo y mano de obra. Estas serían las motivaciones y modalidades comunes del cooperativismo tradicional, sin embargo, bajo los parámetros de la actual reestructuración productiva surgen otras.

Carter (2003) y Lima (2004), referenciando a Cornforth (1983), mencionan cuatro tipos de cooperativas, sobre la base específicamente de sus motivaciones de origen, acordes con el contexto económico, social y cultural posterior a la década de los setenta. Un primer grupo, donde se pueden considerar las cooperativas populares, las cuales surgen de la visión de generar empleos a través de programas gubernamentales en momentos de recesión económica (5), y las cooperativas nacidas de movimientos sociales, conformadas por miembros con ideales democráticos, visión de colectivo que se enfocan en sus necesidades políticas o sociales más que económicas (6). Un segundo grupo lo conforman las cooperativas iniciadas por la transferencia de propiedad de la empresa a los trabajadores por motivaciones ideológicas o prácticas (7); cooperativas defensivas o “fénix”, formadas por los trabajadores en procesos de recuperación de empresas cerradas o en quiebra, las cuales nacen en contextos adversos y con numerosos problemas en sus etapas iniciales (Camilletti, 2004; García, 2004; Marti y otros, 2004; Deledicque y otros,

2005; Lucena, 2007) y, por último, las cooperativas pragmáticas, organizadas con el objetivo de terciarizar actividades y reducir costos (8). En estas últimas, generalmente no existe una preocupación por la democracia y la autonomía del trabajador. Su finalidad es que el trabajador se organice de manera independiente y se responsabilice por el negocio, librando a la empresa de origen de sus obligaciones sociales, y la cual les garantiza contratos de servicio.

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, las 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 y competitividad. 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 genuino donde sus miembros toman la iniciativa por cuenta propia. Los trabajadores consideran la forma cooperativa como una opción ante la posible pérdida de empleos o por ofrecer 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 (razón táctica u operativa) o como estrategia competitiva orientada a mantener su posicionamiento en el mercado (9).

Estas iniciativas, generalmente, toman la forma de cooperativas de trabajo asociado. Según el concepto formulado por la ACI en 1995, se pueden entender como una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria principalmente para proporcionar puestos de trabajo a sus socios en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática (Fajardo, 2003) (10). Martínez (1987:235), referenciando a Ortiz (1989), caracteriza este tipo de relación entre el trabajo asociado y el socio trabajador como “...una relación surgida de un negocio jurídico societario, los trabajadores participan de los beneficios de la cooperativa, si los hubiere, existe una subordinación organizativa del socio a sus órganos gestores, esta subordinación es consecuencia de la necesaria organización del trabajo para llegar a resultados productivos y se desenvuelve, por tanto, en un ámbito que no afecta al plano estructural de la relación de prestación de servicios”. Ortiz opina que se trata de una relación ubicada en una zona límite entre el trabajo autónomo y el realizado por cuenta ajena inclinándose por la tesis de su calificación como susceptible de ser regida por la legislación laboral (11). Este último punto ha generado un debate sin conclusiones claras aún (Ermida y Hernández, 2001; Iranzo y Richter, 2004).

Sin embargo, para Fermín (2004) en la actualidad existen experiencias significativas que han incluido entre sus estrategias competitivas el uso de este esquema, fomentando diversas formas de cooperación, entre ellas: constitución de redes, alianzas y franquicias. Los aspectos anteriores les permiten propiciar

un sentido de pertenencia por los sistemas de participación que utilizan y establecer ventajas diferenciadoras con respecto a la competencia fomentando la responsabilidad social. Estos procesos de flexibilización impactan la estructura del modelo laboral (Sotelo, 2003). Así, al suponer costos sociales significativos y la necesidad de acordar e implantar nuevas regulaciones acordes con los nuevos esquemas, exige reflexiones sobre su impacto y sus beneficios para los actores sociales involucrados (12).

En la actualidad los procesos de transformación de la organización del trabajo se manifiestan bajo una diversidad de formas atípicas, que en oportunidades no obedecen simplemente a prácticas de mejoramiento de desempeño productivo y organizacional, adicionalmente, son difíciles de generalizar y muchas de ellas no mantienen tendencias claras en su desarrollo (Barrios, 2005). La implantación de estas formas de flexibilización involucra cambios, muchas veces radicales, en el establecimiento de relaciones laborales y, debido a su alto impacto, deben ser cuidadosamente planeadas. Sin embargo, por ofrecer una nueva forma de organizar el trabajo que posee el potencial de superar las deficiencias de los actuales modelos de relaciones laborales, la Declaración Mundial de Trabajo Asociado, aprobada por CICOPA (2004), incluye la siguiente consideración:

*“...el cooperativismo de trabajo asociado debería ser ofrecido como opción y como modelo empresarial, tanto en los procesos de mutación y reestructuración empresarial, creación de empresas, privatización, conversión de empresas en crisis, transmisión de empresas sin herederos, como en la concesión de servicios públicos y compras públicas, consagrando el Estado cláusulas condicionantes que estimulen el desarrollo local mediante empresas cooperativas de trabajo asociado”.*

Al tratar de asignar puntos positivos a estos procesos, se puede tomar como referencia la forma de implementación, considerando además, que la mayoría de actores ha entendido que el mejoramiento de la competitividad y la productividad son objetivos primordiales. Para las empresas representa la condición para mantener su posicionamiento en el mercado, para los trabajadores cooperativizados la posibilidad de contar con un empleo, para el gobierno el establecimiento de un clima propicio para la generación de empleos, en una visión muy general.

### **III. DECISIONES CLAVE DE DISEÑO ORGANIZATIVO EN EL CONTEXTO DE ORGANIZACIONES COOPERATIVAS**

En un contexto de recesión económica, evidente desde la década de los ochenta, con secuelas reflejadas en la contracción de los mercados, reducción de la inversión privada, desempleo, precarización laboral y crisis social generalizada, se proponen soluciones en todos los ámbitos de la vida política y social de los países latinoamericanos. Los efectos de la reestructuración y la apertura económica se han manifestado de alguna manera en la consolidación de ciertas tendencias en cuanto a la organización empresarial, tanto interna como externa, con amplio impacto en los mercados laborales que generan nuevas condiciones, producto de los procesos de flexibilización y adaptación (Hernández, 2005). En el caso de las empresas, éstas agobiadas por los cambios en la política de competencia y las fluctuaciones en la demanda, se

han abocado a reducir costos, mejorar la eficiencia, reorganizar el uso de la mano de obra e implantar estrategias para lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

En la búsqueda de un mayor grado de flexibilización, la adopción de una nueva estructura organizacional es un factor imprescindible. Se pretende entonces que los tipos ideales de organización posean características que aseguren ciertas ventajas: un alto nivel de conocimiento, sistemas de pago basados en el desempeño (13), tanto del trabajador como de la empresa, orientación a procesos integrados y no a tareas aisladas, presencia de trabajadores autodisciplinados, basadas en redes de cooperación y colaboración y adaptables, de manera que respondan a los cambios del entorno de manera eficiente.

En este sentido, se incorporan nuevas exigencias en relación al análisis de los ámbitos organizacional y de relaciones de trabajo. A continuación se refieren algunos criterios relacionados con las decisiones clave de diseño organizativo aplicadas a las cooperativas. Los criterios planteados se describen tomando como referencia las mejores prácticas de acuerdo al ideal cooperativo. Los mismos se pueden utilizar como guía para abordar estudios empíricos específicos (14).

Por lo general, las cooperativas se estructuran sin el proceso de departamentalización común en la empresa tradicional jerárquica, más bien la agrupación es sobre la base de grupos naturales de trabajo según los procesos (servicio, almacén, administración, finanzas, producción, etc.) (15). Los miembros de los grupos de trabajo se rotan entre si periódicamente si se trata de tareas genéricas de poca complejidad, esto no ocurre cuando son tareas especializadas que requieren conocimientos técnicos y amplia experiencia para su realización.

La contratación en las cooperativas se realiza según el crecimiento natural de negocios experimentado. No se propician ni recomiendan las contrataciones innecesarias o no justificadas. Aunque existe la figura de trabajadores contratados de manera eventual y temporal a través de la cual se operacionaliza la flexibilidad organizativa. Si bien en la legislación venezolana se establece el ofrecer al contratado de incorporarse como socio al cabo de 6 meses de trabajo, no hay que dejar de lado que la persona puede no aceptarlo y seguir entonces siendo un asalariado.

Mientras en la empresa tradicional la formación del personal es un proceso controlado a través de programas de capacitación y entrenamiento en función de la jerarquía se puede decir que en las cooperativa existen una transmisión continua de saberes entre sus miembros, sin que ello elimine la posibilidad de definir dichos programas adaptados a las necesidades de la cooperativa (gestión financiera, gerencial y de recursos humanos, planificación, educación cooperativa, entre otros).

Los conceptos de intervalo de control y autoridad no aplican a nivel de cooperativas debido a que *"...no opera la idea de autoridad centralizada para lograr un control social. Esta labor es una tarea de todos los directivos y delegados y se desarrolla bajo la presión de la base social"* (Dávila, 2004:133).

Se trata de un tipo de organización autoorganizada, autogestionada, democrática, participativa y centrada en las personas, cuya estructura interna tiene como centro de decisión a la Asamblea de Socios, “...la misma supone la discusión, el intercambio de ideas, la participación activa y el compromiso de todos los trabajadores en lo que hacen, al funcionamiento y estrategia de la unidad productiva. Este mecanismo implica el reposicionamiento de los trabajadores respecto al proceso de toma de decisiones concernientes a los intereses del colectivo y es uno de los ámbitos donde se negocia la identidad colectiva” (Deledicque y otros, 2005:67). Así los criterios de autoridad son sustituidos por relaciones de confianza, horizontalidad creando una nueva cultura laboral donde se fomenta la adquisición de nuevos hábitos de cooperación. Sin embargo, pueden presentarse conflictos y tensiones entre los miembros por la presencia de actitudes no cooperativas.

En el modelo clásico de organización de la empresa, la jerarquía, la supervisión y el control responden fundamentalmente a las leyes del mercado y a los principios de la organización burocrática donde prevalece el comportamiento oportunista y el funcionario, en principio, es excluido de cualquier derecho de propiedad (16). No obstante, las condiciones que impone y exige el modelo cooperativo hace pensar que su forma de organización se explica bajo el marco del modelo orgánico (17), el cual postula que la autoridad y el control se desarrolla a partir de los valores, creencias y objetivos compartidos y, además, se basa en la idea de que los conocimientos y la experiencia del individuo es fundamental para resolver los problemas organizacionales. En este sentido, la información y el conocimiento se producen, y se transfieren, a través de la participación e intercambio de todos sus miembros. Asimismo la coordinación del trabajo bajo los postulados orgánicos se entiende a través de la confianza, la retroalimentación y la adaptación mutua, en lugar de mecanismos de coordinación previamente acordados y formalizados. Sin embargo, esos mecanismos coordinación y control no son fáciles de poner en marcha, puesto que se basan en el compromiso e implicación con el trabajo llevado a cabo en la organización.

En resumen, tres principios básicos guían el funcionamiento del tipo de organización orgánica: 1) una fuerte interconexión que facilita y motiva el esfuerzo de cada uno de los participantes y de la organización como un todo; 2) la aceptación de una responsabilidad emprendedora y el desarrollo de una capacidad de auto-organización que permite continuamente alcanzar nuevos productos y negocios, e implica la participación y de un buen grado de autonomía de todos los miembros de la organización; y 3) la responsabilidad de los beneficios de cada uno de los participantes y la oportunidad de ser propietario de acciones, proporciona estímulos adicionales para el crecimiento y la utilización del *know-how* compartido (Courtright y otros, 1989; Pennings, 1992; Russell y Russell, 1992; Donaldson, 2001).

Asimismo, este modelo cooperativo-orgánico, y reflexionando en las ideas de Ouchi (1979, 1980), puede ubicarse dentro de la dimensión de un sistema tipo *clan*, el cual carece de mecanismo externos de mercado y de reglas explícitas de la burocracia, confiando su sistema de control y supervisión en un nivel amplio de acuerdos comunes entre sus miembros en relación a la forma

como debería ser el comportamiento apropiado. Esto sugiere, pues, de un profundo proceso de socialización interna (18).

Las formas de participación pueden operacionalizarse según el tamaño de la cooperativa en dos estructuras democráticas: participativa (las decisiones exigen consenso de la totalidad de los miembros) o representativa (participación indirecta a través de la conformación de comités) (Carter, 2003). Estas dependerían directamente del número de miembros. Vargas (2001) afirma al respecto que el número de socios y su dispersión pueden obstaculizar los procesos de participación, por lo que se requieren precisar las condiciones para garantizar que dichos procesos se lleven a cabo de la manera más adecuada posible (participación masiva y directa, sin intermediarios).

El intercambio de la fuerza de trabajo por salario que inducía los procesos de control del trabajo, supervisión y jerarquía en la empresa tradicional se sustituyen en las cooperativas por el intercambio de fuerza de trabajo por beneficios socio-económicos y la capacidad de participar en la toma de decisiones de forma activa. Adicionalmente, el cooperativista posee la propiedad de los medios de producción y de los productos resultantes de la actividad productiva siendo beneficiario directo de los ingresos obtenidos por su comercialización. Existen casos donde la propiedad de los medios de producción se negocia o le es asignada por comodato, alquiler o donación, sin embargo es propietario del producto y beneficio resultante. La organización administrativa y técnica de la producción queda a cargo de la asamblea.

#### **IV. CRITERIOS RELACIONADOS CON LAS DIMENSIONES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA: FORMALIZACIÓN, CENTRALIZACIÓN Y COMPLEJIDAD**

Los miembros de las cooperativas asumen pautas de comportamiento e internalizan las reglas del juego. En estas últimas, *“...Las normas estrictas son pocas, las de ley: estatutos, reglamentos, manuales de los servicios que se prestan, están basados en aspectos morales o personales y en la selección de personal homogéneo con base en criterios de confianza, lazos de sangre, conocimiento y reconocimiento de las características de una sociedad local tradicional”* (Dávila, 2004:132). Estos se rigen por estatutos cónsonos con la filosofía de las cooperativas, los cuales son establecidos al momento de constituirse la misma.

Las cooperativas mantienen estructuras flexibles caracterizadas por una comunicación intensa, ausencia de control centralizado en una sola persona o grupo y libertad de participación (Malone, 2004). Existe una mayor libertad para la realización del trabajo utilizando grupos de colaboradores, en los cuales todos aportan soluciones y sugerencias para realizar un trabajo determinado. Lo anterior implica mayores habilidades políticas y de relación interpersonal, esquemas de mayor participación, capacidades de negociación, logro de niveles de calidad que garanticen la competitividad y sustentabilidad de la organización. Los esquemas democráticos tienen la fortaleza de que los individuos participan en decisiones que los afectan y realizan acciones en beneficio del grupo, pero, por otro lado, exigen mayor cantidad de información confiable y oportuna para que los procesos de votación sean más eficientes y

transparentes, tomando en cuenta que todas las opiniones son válidas y dignas de ser tomadas en cuenta (Malone, 2004).

En cuanto a la estructura de comunicación e interacción, se requiere que la misma sea fluida, segura, confiable y oportuna para garantizar el mayor grado de acceso y transferencia de información por parte de los miembros.

Las decisiones son autónomas, bajo consenso del colectivo o fijadas por mayoría, pero son ampliamente discutidas y finalmente todos los socios se comprometen con las mismas; en este sentido, se reflejan bajos niveles de centralización en la toma de decisiones (19). Las decisiones comprenden los siguientes aspectos: discusión de estatutos, reglamentos y normas, visión del negocio, análisis de los flujos monetarios, programas de producción (volumen, ventas, cálculos de costos, previsiones y suministros, entre otros), operaciones diarias (problemas, logros, actividades realizadas, niveles de desempeño individual y grupal), procesos de prestación de servicios, redistribución y asignación de ingresos, incrementos en los beneficios a los miembros, reorganización, contrataciones y despidos, programas y proyectos sociales viables, posibles vinculaciones con la comunidad, entre otros.

La asignación de tareas y responsabilidades se decide en grupo, según los estatutos fijados para la cooperativa. Dicha asignación es un proceso dinámico dependiendo de los requerimientos, tanto internos como externos (negocios potenciales, proyectos, contratos establecidos, entre otros).

Se les considera como organizaciones de baja complejidad (en función de su estructura y de los procesos de toma de decisiones, los cuales son menos burocráticos) si se les compara con empresas tradicionales, de allí sus competencias de negocio relacionadas con la flexibilidad y la adaptabilidad. Sin embargo, la red de interacciones y vínculos internos aparenta ser más compleja que los procesos de trabajo formal y pre-establecidos en estructuras tradicionales.

Por ejemplo, el flujo de comunicación formal en empresas jerárquicas está plasmado en los organigramas, conjuntamente con la prescripción del trabajo. En un tipo de organización más plana, como lo es la cooperativa, la red de canales de información formal, como el mencionado, se desdibuja, y se traza en función de las interacciones naturales y los espacios de participación. Los procesos de una cooperación más deseable y fluida, la transmisión de saberes, la posibilidad de sus miembros de expresarse, ser oídos y tomados en cuenta, las discusiones colectivas, que se propician y presentan con mayor frecuencia, trazarían un mapa de interacción denso.

De manera individual o grupal se pueden trazar los vínculos de interacción y transmisión de información, apoyándose en las siguientes interrogantes propuestas por Krebs (1996), para lograr, desde una perspectiva micro, la representación de la red social interna. Esta última orientada a detectar fallas en la cooperación y compartimiento de información, así como oportunidades de corregir imperfecciones en los procesos de colaboración (20):

- Sobre la Misión/Visión del Negocio: ¿Con quién/quienes discute las estrategias del negocio? ¿Con quién/quienes discute los problemas del negocio?

- Sobre las operaciones diarias: ¿Con quién trabaja para cumplir sus funciones? ¿Con quién discute sobre el desempeño del trabajo?
- Sobre la Toma de Decisiones: ¿A quién le solicitas información para tomar decisiones? ¿A quién le solicitas retroalimentación acerca de tus logros?
- Experiencia: ¿Con quién/quienes discutes nuevas ideas y posibles cambios?
- ¿A quién te diriges para solicitar consejo de expertos?
- Sobre información externa: ¿Con quién discutes los requerimientos de los clientes?

Las preguntas mencionadas permitirían definir los vínculos entre individuos y grupos (comunicación, transmisión de información y aprendizaje, patrones de interacción e incluso estructuras de poder latentes fraccionadas y poco deseables en las cooperativas). Algunos estudios sobre el análisis de redes sociales (Villasante, 1999; Pizarro, 2002; Molina, 2004; Hanneman y Riddle, 2005 y Villasante y Martín, 2006, entre otros), distinguen a partir de las respuestas obtenidas a preguntas semejantes adaptadas al caso, el grado de integración, cohesión grupal, roles de los individuos o grupos dentro de la red (conectores, líderes, expertos, aislados), grado de centralidad, intermediación o cercanía entre los nodos o miembros de la red (21), medidas éstas que se perciben como más adecuadas para el análisis organizativo en cooperativas. Lo anterior permitiría clarificar el nivel de “salud” o “enfermedad” de la organización, tanto en su interior como en sus relaciones con otros actores externos.

## **V. CRITERIOS RELACIONADOS CON LA EFICACIA DE LA ORGANIZACIÓN**

Los factores que pueden incidir en la producción y en la prestación del servicio pueden estar representados por crisis político-económicas, incumplimiento de los contratos de servicio, costos de los productos o servicios, altos costos y falta de mano de obra especializada, entre otros. Esto hace emerger la necesidad de indicadores de desempeño que monitoreen de manera continua los niveles de producción y servicio acordes con los sectores productivos a los cuales pertenecen.

Los criterios de calidad comprenderían el tiempo de entrega y costos de productos y servicios, calidad del trabajo realizado, nivel de cumplimiento de las condiciones establecidas por los clientes. En algunos casos (cooperativas de trabajo asociado), por ejemplo, los mismos son impuestos por las empresas que las subcontratan. El objetivo es proveer a los clientes tanto internos como externos, actuales y potenciales, de un servicio que satisfaga o supere sus expectativas. Dichos criterios se garantizan gracias a procesos de inducción y entrenamiento constantes para todos los miembros, ya sea por transmisión de saberes (aprendices) o programas de capacitación.

La flexibilidad se manifiesta en la conformación dinámica de equipos de trabajo de acuerdo a las funciones del negocio, rotación del personal en cuanto a las responsabilidades y tareas, así como la contratación eventual y temporal de trabajadores, incluso de otras cooperativas, en caso de ser necesaria.

La autonomía, la capacidad de exteriorizar las ideas, la autorealización, los deseos de libertad, seguridad y el sentido de pertenencia por formar parte de un colectivo y por ser partícipe de las ganancias y pérdidas de la

cooperativa, compartir metas comunes, las retribuciones equitativas y las premiaciones, se transforman en elementos que garantizan la satisfacción de sus miembros y su disposición a una mayor dedicación y creatividad. Según Malone (2004:26) *“...cuando la gente toma sus propias decisiones, en lugar de seguir instrucciones, casi siempre trabaja más duramente, muestra una mayor dedicación y creatividad”*.

La capacidad de supervivencia se puede manifestar en el cumplimiento de los fundamentos cooperativos, la capacidad de integración, la sinergia con el resto de los actores sociales, la transparencia de las acciones emprendidas, el mantenimiento de su racionalidad social y su alineación con las necesidades de la sociedad. En las cooperativas emerge el requerimiento de lograr un equilibrio entre trabajo y capital, así como el equilibrio entre el trabajo de naturaleza productiva y aquel relacionado con la dirección y administración interna. La sustentabilidad podría ser lograda a través de una relación óptima de estos equilibrios, coherentes con los valores cooperativos y las exigencias de funcionalidad impuestas por el entorno.

## **VI. ACTORES REPRESENTATIVOS Y RELACIONES LABORALES**

Seguidamente se mencionan algunos aspectos que pueden estar involucrados en el actual contexto de relaciones laborales, donde las cooperativas emergen como actores laborales representativos, entre ellos: trabajadores tradicionales, cooperativas, empresas, sindicatos, el Estado, las Organizaciones Laborales Internacionales, y más recientemente, las empresas de producción social y los consejos comunales. Podemos agregar a futuro, los consejos socialistas de trabajadores, institución promovida por el gobierno bolivariano, ya en la Asamblea Nacional reposa un proyecto de ley, y por otra parte integra el paquete legislativo de la Ley Habilitante (22).

Entre los trabajadores tradicionales existe la posibilidad de aunar esfuerzos a través de sindicatos activos de orientación laboral y no patronal, negociar su traspaso a alternativas de trabajo asociado mediante cooperativas u otras organizaciones sociales productivas de carácter colectivo y con mayor sentido humanístico. Adicionalmente, algunos de los servicios sociales (cajas de ahorro y préstamo, fondos de jubilaciones, servicios médicos, etc.) pueden ser estructurados bajo el esquema cooperativo.

Dichos trabajadores pueden optar también a subcontrataciones en cooperativas bajo contratos eventuales y temporales, teniendo posteriormente la posibilidad de ser absorbidos por las mismas como socios cooperativistas (23). De preferir una relación de trabajo amparada en la Ley, sería recomendable un fortalecimiento de las relaciones con sus grupos de trabajo y la empresa, propiciando una transformación de la visión sindical del conflicto permanente a relaciones más sinérgicas con las empresas, cumpliendo los deberes y disfrutando de los derechos de los ámbitos de trabajo dependiente y subordinado estipulados en la legislación laboral. Al pertenecer al sindicato y para favorecer un clima organizacional propicio y donde prevalezca la confianza, su participación en las negociaciones colectivas es una condición de base, ya sea de manera democrática o representativa, de manera de impulsar

las acciones colectivas acordes con los nuevos paradigmas productivos, políticos y económicos. Lo anterior ameritaría una transformación y reestructuración interna y un cambio de visión y el fortalecimiento de la capacidad de representatividad gremial efectiva.

En el ámbito de la intercooperación, es recomendable la integración propiciando la conformación de organismos de segundo y tercer grado, las cuales tienen mayor capacidad de ejecutar acciones conjuntas, coordinadas y sinérgicas orientadas a realizar esfuerzos conjuntos para fortalecer su imagen, potencialidad, naturaleza y alcance, revalorizando los atributos del trabajo colectivo.

Entre las empresas y las cooperativas existe la posibilidad de asociaciones estratégicas y acuerdos cristalizados por medio de subcontrataciones estableciendo vínculos de integración vertical-horizontal para el apoyo mutuo, la realización de negociaciones y acuerdos de co-producción. Estos esquemas propician la creación de redes innovadoras que promueven el desarrollo a nivel local y regional. Representan formas flexibles de organización del trabajo, típicas en los actuales escenarios.

En cuanto a la relación cooperativas-sindicatos, por ejemplo, existen cooperativas de consumo, que son aliadas de la acción de los sindicatos, ya que actúan a favor de mejorar los salarios reales. Donde se producen relaciones difíciles es con las de producción, y más las de trabajo asociado. Si bien hay casos en donde los sindicatos de trabajadores independientes y las cooperativas, son muy cercanas en cuanto a la organización trabajo, como se puede ver en las cooperativas de transporte y los sindicatos de ese ramo. Tenemos por otro lado situaciones en donde se presenta una relación contradictoria, en aquellos casos en donde cooperativas sustituyen el trabajo asalariado, lo cual lógicamente plantea tensiones, ya que en muchos casos existe el deliberado propósito de abaratar aún más la fuerza de trabajo y hacer desaparecer protecciones conquistadas. Es deseable el entendimiento cabal de su naturaleza, diferencias y objetivos, eliminando actitudes competitivas y de conflicto por la interdependencia de acciones, aumentando la posibilidad de transformarse en actores relevantes en la lucha por los derechos de los trabajadores y mejora de la calidad de vida.

Entre empresas, las relaciones deberían ser sinérgicas y cristalizadas a través de redes empresariales dinámicas, logrando así el establecimiento de estrategias conjuntas para lograr la competitividad micro y macro empresarial, donde estén involucrados diversos actores sociales. Es en la participación y en la pluralidad de acciones donde se fundamentan adecuadamente las líneas de comportamiento en estos nuevos contextos caracterizados por la flexibilidad laboral, organizativa, productiva, tecnológica, entre otras.

Por su parte, la relación empresa-sindicato exige un cambio de percepciones y actitudes de conflicto a relaciones simbióticas, de entendimiento y apoyo mutuo para el establecimiento de negociaciones colectivas. Es propicio el fomento de capacidades de negociación y resolución de conflictos para lograr un entendimiento cabal de los nuevos contextos y realidades. Recientemente, a nivel de Latinoamérica son numerosas las

experiencias de recuperación de empresas en quiebre o cerradas por parte de los trabajadores agrupados. Estos casos pueden verse de manera positiva, siempre y cuando generen condiciones de empleo estable y bajo condiciones adecuadas, sin la presencia de distorsiones por visiones políticas y actitudes oportunistas.

En los últimos años ha surgido la preocupación por la declinación continua en el número de sindicatos activos, se recomienda en este punto la concreción acciones conjuntas e integradas a través de lineamientos generales, el cambio de visión, comprendiendo la necesidad de establecer instituciones estables donde prevalezca un clima de resolución de conflictos y negociaciones productivas. Es importante, que el Estado también comprenda que es necesario un clima de pluralidad de opiniones y elimine los factores generadores de enfrentamiento y conflicto permanente, realizando propuestas viables y eficaces de legitimación de estos organismos de representación. A nivel de Latinoamérica, los Estados pueden concretar una visión a largo plazo a través de programas de desarrollo integrados con posibilidades de proyectos conjuntos.

En cuanto a los Consejos Comunales, los mismos representan instancias de participación y control social. La definición brindada por el Ministerio del Poder Popular para la Participación y el Desarrollo Social a través de la Ley de los Consejos Comunales decretada por la Asamblea Nacional en el 2006 es: *“Los consejos comunales en el marco constitucional de la democracia participativa y protagónica, son instancias de participación, articulación e integración entre las diversas organizaciones comunitarias, grupos sociales y los ciudadanos y ciudadanas, que permiten al pueblo organizado ejercer directamente la gestión de las políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades y aspiraciones de las comunidades en la construcción de una sociedad de equidad y justicia social”*. A fines de su organización se nombra un comité de trabajo, una unidad para la gestión financiera y una unidad de contraloría. Su organización y funciones inherentes dice mucho sobre su naturaleza, orientada principalmente al control social no a la ejecución en sí. Sin embargo, a través de los consejos comunales se puede propiciar la creación de cooperativas o la recuperación de empresas bajo el esquema de cogestión para el desarrollo y ejecución de proyectos que cubran las principales necesidades de un colectivo. Es por ello, que la idea debe ser darle prioridad a proyectos presentados por dichos consejos ya que representan los verdaderos requerimientos de las comunidades, establecidos por ellos mismos, que al fin y al cabo son los que viven ciertas condiciones dentro de su comunidad, en cuanto a servicios básicos, infraestructura vial, viviendas, etc. Para ello deben diseñar proyectos de acuerdo a las prioridades sociales existentes. El control social lo ejercen a través de la supervisión de las obras que se requiere ejecutar en una comunidad, su evaluación y si realmente están haciendo un uso adecuado de los recursos. En caso de observar distorsiones cuentan con mecanismos y vías para elevar denuncias, realizar recomendaciones y proponer posibles soluciones, esta sería la instancia de participación. Los que ejecutan los proyectos o prestan los servicios pueden ser cooperativas, empresas o las llamadas actualmente empresas de producción

social, las cuales deben estar debidamente registradas, estar en los registros de contratistas exigidos por organismos públicos y cumplir con las leyes relacionadas con licitaciones públicas. Estos ejecutores deben cumplir ciertas normativas y serán objeto de evaluaciones, supervisiones y auditorias para garantizar el cabal cumplimiento de los proyectos.

El Estado, por su parte, ejercería el rol de mediador y regulador para garantizar una mayor seguridad laboral a través de regulaciones estables y equilibradas de manera de abarcar a la totalidad de actores mencionados. Se consolidarían así condiciones favorables para el empleo y la fluidez en los procesos de transición gracias al mantenimiento de una dinámica económica y política estable.

En el caso específico de las cooperativas, el Estado, debería comprender cabalmente el potencial y capacidades de integración de éstas con el resto de organizaciones productivas y de servicio respetando, por supuesto, los principios cooperativas de autonomía e independencia. Sin embargo, se requiere la discusión de los requerimientos de actualización en materia legislativa y en las guías de acción por parte del Estado y sus instituciones laborales.

Una vía factible sería el propiciar políticas industriales a nivel local, regional y nacional, que no promovieran el deterioro de uno u otro sector, por el contrario, que fortalecieran de manera integral la diversidad de sectores para así generar ventajas comparativas para el país, garantizando una dinámica política, económica y social equilibrada.

En las relaciones descritas, son significativos las acciones, programas y proyectos de las Organizaciones Laborales Internacionales, las cuales a través de estudios empíricos específicos y adaptados a las realidades sociales definen lineamientos universales para la protección de los derechos laborales, generalmente relacionados con la libertad de asociación, el derecho a organizar y negociar en forma colectiva, la prohibición del trabajo forzado u obligatorio, restricciones en el uso del trabajo infantil y garantía de condiciones de trabajo aceptables.

Dichos estudios realizados por comités interdisciplinarios divulgan recomendaciones y propician programas de asesoría, donde se evidencian las preocupaciones en cuanto a los nuevos paradigmas organizativos y sus efectos en los derechos de los trabajadores, pero a la vez, se entiende que estamos en la presencia de una nueva dinámica, la cual genera la necesidad de legislaciones y normativas actualizadas, en cuya definición es recomendable que intervengan diversos actores sociales que propongan de forma consensual incorporar, modificar o eliminar consideraciones, las cuales estén adaptadas a las realidades y contextos regionales, cada una con experiencias y necesidades específicas. Su estudio en contextos particulares es recomendable, debido que presentan los lineamientos generales y los convenios de trabajo, donde prevalecen las discusiones y consensos sobre las realidades empresariales y la forma de afrontar los problemas emergentes, manteniendo el respeto y el entendimiento de los derechos laborales fundamentales.

## VII. CONCLUSIONES

En forma general se entiende que las cooperativas mantienen una alta relevancia en la dinámica empresarial por presentar una forma alternativa de organización, participación y gestión del recurso humano y financiero. Las mismas cobran un papel protagónico, sobre todo por los mecanismos que ofrece para la repartición de excedentes, distribución de los beneficios, tanto económicos como sociales, y la toma de conciencia del rol que juega cada individuo en la garantía de eficiencia y productividad de los procesos de producción y prestación de servicios, aspectos estos ampliamente debatidos y cuestionados en el sistema capitalista dominante hoy en día.

Diversos autores la consideran como alternativa política y económica ante diferencias, polarizaciones y desigualdades presentes en el mundo. Esto hace necesario que su promoción se realice de manera consensuada y cuidadosa evitando comportamientos oportunistas por parte de uno u otro actor social. Adicionalmente, promover su difusión y expansión a mayor cantidad de sectores productivos, disminuyendo así su vinculación a actividades específicas, las tendencias al aislamiento y a la segmentación y, por último, a la dispersión sectorial y geográfica.

Su relevancia proviene de la amplitud de perspectivas de análisis y los efectos que ejerce a nivel económico, donde propicia la incorporación de la dimensión social; institucional, por los valores y principios que propicia, donde el ser humano, la calidad de vida y el apoyo mutuo son aspectos imprescindibles; los cambios –positivos o negativos– que fomenta sobre la organización del trabajo; la relación –de conflicto o sinergia– que plantea con otros actores sociales (empresas, sindicatos, gobierno y sociedad civil) y la revisión continua que exige sobre los aspectos jurídicos por la emergencia de nuevos fenómenos y situaciones antes no planteados. En ambientes de crisis generalizada este sector puede sufrir fuertes impactos por la reducción de oportunidades de negocio y los comportamientos agresivos de las organizaciones empresariales tradicionales, sin embargo, se puede afrontar dicha debilidad a través de la integración de acciones y experiencias entre y con cooperativas, tanto a nivel regional como internacional.

## VIII. NOTAS

1. En las bases esenciales del planteamiento contingente, está el supuesto de que existen condicionantes externas a la organización que actúan como variables causales o explicativas. Así, cuando hay congruencia o ajuste entre las distintas variables de diseño de una organización con los factores contextuales, se incrementa la eficiencia organizativa. Diferentes condiciones externas, estrategias organizativas y características de la empresa requieren diferentes políticas, prácticas y modelos de gestión. (Cano y Céspedes, 2003; Peris y Otros, 2006).
2. Los principios cooperativistas fueron establecidos en el 23avo Congreso de Viena en 1966. A raíz de la actual dinámica económica, política y social la Alianza Cooperativa Internacional los actualizó en el Congreso del Centenario realizado en Manchester en 1995 (Cracogna, 2001). Los principios cooperativos son: *“adhesión voluntaria y abierta; gestión democrática por parte de los socios; participación económica de los socios; autonomía e independencia; educación, formación e información; cooperación entre cooperativas, e interés por la comunidad”* (R193 OIT 2002, Art. 3 (b)). Los valores cooperativos son: *“autoayuda, responsabilidad personal, democracia, igualdad, equidad y solidaridad, y una ética fundada en la honestidad, transparencia, responsabilidad social e interés por los demás”* (R 193 OIT 2002, Art. 3 (a)).
3. Las funciones a cumplir por el Estado a través de las instancias pertinentes comprenderían: mantener registros actualizados, ejercer la fiscalización pública, organizar servicios de estadísticas e información, promover el desarrollo del sector, brindar asistencia técnica, imponer sanciones de

- conformidad con la ley, coordinar a los organismos competentes en materia cooperativa y dictar las medidas necesarias para el cumplimiento de sus funciones (OCA, 1988).
4. El capital social se refiere a la capacidad de una sociedad de establecer vínculos basados en la confianza y el beneficio mutuo. Según Kliksberg (2001) conforma el clima de confianza entre los miembros de una organización, sociedad o red, la capacidad de asociarse, de cooperar y trabajar en equipo, la conciencia cívica orientada al bienestar del colectivo y la existencia de valores éticos en los actores sociales.
  5. "Las cooperativas creadas en Venezuela durante el período 2000-2004 como resultado de políticas gubernamentales de fomento cooperativo para luchar contra el desempleo y la exclusión" (Hernández, 2007:231).
  6. Las Ferias de Consumo en Barquisimeto, Estado Lara - Venezuela pueden ser consideradas como producto de movimientos sociales para suplir las necesidades de la comunidad específicamente en el rubro de alimentos.
  7. Central Azucarero El Tocuyo (hoy Pío Tamayo), en el Estado Lara - Venezuela, donde las prestaciones sociales de los trabajadores fueron transformadas en capital de trabajo cediendo parte de la propiedad de la empresa a los mismos, quienes consideraron la formación de cooperativas en un esquema de cogestión Estado-Cooperativas, sin embargo, hasta la fecha no se ha concretado dicho esquema. Otro caso está representado por Venepal (hoy INVEPAL), empresa perteneciente al sector papelerero que venía experimentando crisis financiera desde 1997, al ser declarada en quiebra y cerrada en el año 2004, abre la posibilidad a los trabajadores de optar por la creación de cooperativas para evitar la pérdida de su fuente de trabajo (Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, 2005). Actualmente, la empresa funciona bajo el esquema de cogestión entre el Estado y la Cooperativa Venezolana de Industria de Pulpa y Papel (Coovinpa).
  8. Venequip, empresa del sector de equipos y productos de maquinaria pesada ubicada en Venezuela, inicia desde 1995 la externalización de sus actividades de servicio a través de cooperativas conformadas por ex-empleados, figura que se mantiene hoy en día con buenos resultados. En el 2007 COVENCAUCHO, fabricante de cauchos recuperados o reencauchados para tractores y camiones y uno de los principales proveedores del sector automotriz con un 45% del mercado regional y nacional, acomete un plan de reestructuración organizativa al conformar cooperativas de comercio y servicio en la búsqueda de lograr un mayor crecimiento económico para las partes y beneficiarse de los financiamientos otorgados por el Estado (El Impulso, 02/02/07, A11). Estos planes de cooperativización no han avanzado de manera significativa.
  9. Reflexiones acerca de la figura cooperativa y el trabajo asociado son presentadas por Sánchez (1992), Vargas (2001), Lucena (2005), Carletto (2007), Chamorro (2007) y Poletto y otros (2007). Se abordan los problemas de precarización y encubrimiento de la relación laboral a través de la figura cooperativa.
  10. Como nota aparte, es relevante mencionar la diferencia conceptual del trabajo asociado cooperativo, el cual se entiende por "*...la actividad humana libre, material o intelectual que desarrolla en forma autónoma un grupo de personas naturales que han acordado trabajar solidariamente bajo sus propias reglas internas con las cuales gobiernan las relaciones de trabajo, con la finalidad de mantenerse ocupados dignamente y obtener justas y equitativas compensaciones por el trabajo realizado*" (Hernández y Martínez, 2003:23).
  11. Proyecto de Ley Marco para las Cooperativas de América Latina (OCA, 1988) considera viable este tipo de relaciones siempre y cuando represente una ventaja para la cooperativa involucrada y que ésta no se desvíe de su deber ser manteniendo un respeto efectivo por la autonomía. Adicionalmente, se recomienda la asignación de los excedentes, producto de la negociación, a los fondos especiales de reserva pautados en los estatutos internos de la cooperativa en cuestión.
  12. "*La transformación ocurrida en la organización del trabajo ha traído directas consecuencias sociales, como es el hecho de que el costo de la fuerza de trabajo, la protección de los trabajadores, la seguridad social, y en general el bienestar de la fuerza de trabajo y sus familiares que antes eran fines, así se exteriorizaban en los marcos regulatorios, ahora son solo funciones subordinadas a la competitividad, de aquí los procesos de desregulación y flexibilización*" (Lucena, 2004:81).
  13. Aunque generalmente se señala a las recompensas extrínsecas como unos de los más comunes y principales motivadores de la acción humana, en el diseño de los sistemas de incentivos se deben considerar también los motivadores intrínsecos. Esto es, el deseo de realizar una actividad o tarea debido a la satisfacción inherente de hacerla, un cierto grado de independencia o autonomía, la sensación de éxito, el deseo de obtener nuevos conocimientos o habilidades, incluso, el hecho de percibir bienestar en los compañeros y en la propia empresa.
  14. Bastidas (2003:42) propone un modelo para el estudio de las variables organizacionales en cooperativas y señala que existen "*...numerosas variables que condicionan y tipifican a las organizaciones, es decir, sin cuyos dominios es imposible conocer la dinámica de cualquier organización: objetivos, poder, centros de poder, propiedad, centralización y descentralización, jerarquía, mando, comunicación, liderazgo, sentido de pertenencia, división del trabajo, cooperación, participación (niveles y calidad), grupos humanos, cultura organizacional, integración y entorno*".

15. Responde a las características de la organización horizontal propuesta por Ostroff (1999, 2000). En ella, se organiza las actividades alrededor del flujo de trabajo, y se constituyen los equipos de trabajo como la unidad básica de la organización.
16. La organización burocrática está unida por normas, reglamentos, jerarquía de autoridad, documentación –formalización–, competencia técnica y especialización de los participantes, rutinas y procedimientos estandarizados de trabajo y otros mecanismos que tratan de cubrir todas las áreas de la organización con el propósito fundamental de estandarizar, evaluar, supervisar y controlar el comportamiento y desempeño de sus miembros.
17. La teoría orgánica tiene su origen en el trabajo seminal de Burns y Stalker (1961), y sus bases conceptuales han sido divulgadas de forma importante por autores tales como: Aiken y Hage (1971), Zanzi (1987), Courtright y otros. (1989), Pennings (1992), Russell y Russell (1992), Donaldson (2001), entre otros.
18. La socialización puede ser una medida en la cual los miembros de la organización se sienten parte de ella (Moreno-Luzón y otros, 2001).
19. En la literatura de la teoría de la organización se ha definido la centralización de distintas maneras, pero nos referiremos a la relacionada con el poder formal de algunos miembros de la organización para tomar decisiones. En este sentido, la toma de decisiones es centralizada cuando ésta recae en la alta dirección; o es descentralizada cuando una buena parte de la toma de decisiones importantes o fundamentales son llevadas a cabo por los gerentes o empleados de niveles inferiores, habiendo una amplia participación.
20. Se ubica en la teoría sobre el análisis de redes, la cual comprende “...una aproximación intelectual amplia para identificar las estructuras sociales que emergen de las diversas formas de relación (...) es un método, un conjunto de instrumentos para conectar el mundo de los actores (individuos, organizaciones, etc.) con las estructuras sociales emergentes que resultan de las relaciones que los actores establecen” (Sanz, 2003:21).
21. Se les considera como medidas o indicadores de redes: a.) Centralidad, se refiere al número de actores al cual un actor está directamente unido. b.) Intermediación, es la capacidad que tiene un nodo de mediar o comunicar al resto de nodos pares (nodos puente) y c.) Cercanía, es la capacidad de un actor para alcanzar a todos los nodos de la red (Velásquez y Aguilar, 2005). Dichas medidas, en el caso de las cooperativas, deberían resultar en valores altos, tanto para individuos como para grupos internos.
22. En palabras de Lucena (2007) “...Las relaciones laborales tienden a desdibujarse como un problema de empresarios, trabajadores y Estado y van a ser más complejas. Por el hecho de que aparece el mundo de la comunidad interviniendo en la actividad tripartita tradicional. Ahora, la contratación de trabajadores ya no es con el sindicato, sino con la comunidad organizada. El tripartismo es desplazado por el multipartismo, (...) el Gobierno les da poder con legislación y políticas públicas. Ese empoderamiento, para el mundo sindical, es delicado porque no lo puede enfrentar. Esto desdibuja lo que era el clásico Fedecámaras, CTV, Gobierno. (...) las comunidades organizadas que van a ir demandando un papel de mayor presencia en la generación de trabajo y de las actividades que tienen que ver con servicios públicos construcción, viviendas, electricidad, agua, comunicaciones, seguridad. Pero es un proceso incipiente” (Agosto 5, Diario El Carabobeño). Fuente: <http://www.el-carabobeno.com/> (Consultado el 06-08-07).
23. Artículo 36°. “Las cooperativas podrán, excepcionalmente, contratar los servicios de no asociados, para trabajos temporales que no puedan ser realizados por los asociados. Esta relación se regirá por las disposiciones de la legislación laboral aplicable a los trabajadores dependientes y terminará cuando estos trabajadores se asocien a la cooperativa. Las personas naturales que trabajen hasta por seis meses para la cooperativa en labores propias de la actividad habitual de ésta, tendrán derecho a exigir su ingreso como asociados, siempre que cumplan los requisitos establecidos en el estatuto, y cesaran en su relación laboral”. Exposición de motivos del decreto con Fuerza de Ley Especial de Asociaciones Cooperativas. Decreto 1.440. 30-08-2001. Venezuela.

## IX. BIBLIOGRAFÍA

- ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL - ACI. (2006). Estadísticas sobre el cooperativismo en Venezuela. Fuente: [www.aciamericas.coop](http://www.aciamericas.coop) (Consultado el 24-01-06).
- AIKEN, M. y HAGE, J. (1971): “The Organic Organization and Innovation”. *Sociology*. Vol. 5. pp. 63-82.
- BARRIOS GRAZIANI, LETICIA. (2005). “Las relaciones de trabajo en la globalización: tres perspectivas de análisis”. *Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*. Universidad de Barcelona. Vol. X. No. 575. Fuente: [www.us.es/geocrit/b3w-575.htm](http://www.us.es/geocrit/b3w-575.htm) (Consultado el 12-05-05)
- BASTIDAS DELGADO, OSCAR. (2003). “Propuesta metodológica para el estudio del comportamiento de las variables organizacionales en las cooperativas venezolanas con miras a determinar sus condiciones autogestionarias”. *UniRcoop*. Vol. 1. No. 1. p. 33-48. Fuente: [www.unicorcoop.org](http://www.unicorcoop.org) (Consultado el 19-08-05).

- BRONSTEIN, ARTURO. (1999). La subcontratación laboral. Seminario Internacional sobre Derecho del Trabajo ante el Nuevo Milenio. República Dominicana. Fuente: [www.oit.or.cr/oit/papers/subcontrat.pdf](http://www.oit.or.cr/oit/papers/subcontrat.pdf) (Consultado el 19-09-05).
- BURNS, T. y STALKER, G. M. (1961): "The Management of Innovation". London: Tavistock Publications Ltd.
- CAMILLETTI, ALFREDO I. (2004). Empresas recuperadas mediante la modalidad de cooperativas de trabajo. Instituto de Estudios Cooperativos. Universidad Nacional de la Plata. Argentina. Presentado en el VIII Seminario Internacional UNIRCOOP. Canadá. Fuente: [unircoop.org/documents/seminaires/conferences/alfredo\\_camilletti\(2\).pdf](http://unircoop.org/documents/seminaires/conferences/alfredo_camilletti(2).pdf) (Consultado el 19-08-2005).
- CANO G., CARLOS Y JOSE CESPEDES. (2003). "Estrategia de negocio y prácticas de recursos humanos en cooperativas". *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. No. 46. España. pp. 63-84. Fuente: [www.redalyc.com](http://www.redalyc.com) (Consultado el 26-08-05).
- CARLETTO M., ANA P. (2007). O Trabalho em Cooperativas Autogestionárias: Teoría e Prática. V Congreso Latinoamericano de Sociología do Trabalho. Uruguay.
- CARTER, NEIL. (2003). Workplace democracy: turning workers into citizen? ECPR Joint Sessions. Edinburgh. Workshop 22: Bringing citizens back in: participatory democracy and political participation. Fuente: [www.paltin.ro/biblioteca/Carter.pdf](http://www.paltin.ro/biblioteca/Carter.pdf) (Consultado el 04-08-05).
- COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE - CEPAL. (2004). Anuario estadístico de América Latina y el Caribe. Naciones Unidas. LC/G 2264-P/B. Fuente: [www.eclac.cl](http://www.eclac.cl) (Consultado el 06-08-05).
- CHAMORRO, CATALINA. (2007). Representación social del Trabajo Independiente: reflexiones sobre la autonomía y la subordinación en el mundo del trabajo. V Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo. Uruguay.
- COQUE MARTINEZ, JORGE. (2002). "Las cooperativas en América Latina: visión histórica general y comentario de algunos países tipo". *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. No. 43. pp. 145-172. España. Fuente: [www.uv.es/reciriec](http://www.uv.es/reciriec) (Consultado el 29-08-05).
- CORNFORTH, CHRIS. (1983) "Some Factors Affecting the Success and Failure of Worker Co-operatives: A Review of Empirical Research in the UK". *Economic and Industrial Democracy*. No. 4. pp. 163-190.
- COURTRIGHT, JOHN; GAIL FAIRHURST y EDNA ROGERS (1989): "Interaction Patterns In Organic and Mechanistic Systems". *Academy of Management Journal*. Vol. 32, No. 4. pp. 773-802.
- CRAGOGNA, DANTE. (2001). La legislación cooperativa en el mundo de hoy. Universidad de Buenos Aires. Argentina. Fuente: [coopnetaldia.org/biblio/pdf/0355.pdf](http://coopnetaldia.org/biblio/pdf/0355.pdf) (Consultado el 31-05-05).
- DÁVILA LADRÓN DE GUEVARA, Ricardo. (2004). Casos exitosos de cooperativas rurales de ahorro y crédito. Innovación y éxito en la gerencia cooperativa. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Estudios Ambientales y Rurales - Instituto de Estudios Rurales - Unidad de Estudios Solidarios UNES. Bogotá. Colombia. Fuente: <http://www.unircoop.org> (Consultado el 01-06-05).
- DE SÁRRAGA, ALEJANDRO. (2002). Éxito en las cooperativas de ahorro y crédito. Un estado posible. Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro (COLAC). Fuente: <http://www.fucac.com.uy/documentos.htm> (Consultado el 09-05-05).
- DELEDICQUE, LUCIANA; MARIANO FÉLIZ Y JULIANA MOSER. (2005). "Recuperación de empresas por sus trabajadores y autogestión obrera. Un estudio de caso de una empresa en Argentina". *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. No. 51. pp. 51-76. España. Fuente: [www.uv.es/reciriec](http://www.uv.es/reciriec) (Consultado el 29-08-05).
- DONALDSON, LEX (2001): "*The Contingency Theory of Organizations*". Thousand Oaks Sage Publications.
- ERMIDA URIARTE, OSCAR Y OSCAR HERNÁNDEZ. (2001). "Apuntes sobre los cuestionamientos al concepto de subordinación". *Revista Themis*. 2da Etapa. Julio-Septiembre 2001. Colegio de Abogados del Estado Lara. Instituto de Estudios Jurídicos. Barquisimeto. Venezuela. pp. 11-36.
- FAJARDO, ISABEL. (2003). "Aspectos del régimen jurídico de la cooperativa de trabajo asociado en España". *Cayapa. Revista Venezolana de Economía Social*. Año 3. No. 5. Venezuela. pp. 36-51. Fuente: [www.saber.ula.ve](http://www.saber.ula.ve) (Consultado el 31-07-05).d
- FERMIN BERTOSSI, ROBERTO. (2004). Las cooperativas. Un mirada argentino-europea. Contenidos de la red Bioética. Fuente: [www.bioetica.org/colab13-5.htm](http://www.bioetica.org/colab13-5.htm). (Consultado el 01-11-04).
- GARCIA MÜLLER, ALBERTO. (2004). "Las empresas recuperadas por los trabajadores". *Cayapa. Revista Venezolana de Economía Social*. Universidad de Los Andes. Año. 4. No. 8. pp. 58-71.
- HANNEMAN, ROBERT AND MARK RIDDLE. (2005). *Introduction to social network method*. University of California Riverside. Fuente: <http://faculty.ucr.edu/~hanneman/> (Consultado el 01-07-07).
- HERNÁNDEZ ARIAS, AYMARA. (2005). "La flexibilización laboral: oportunidades y amenazas". *Revista de Ciencias Sociales*. ZULIA. Volumen Vol. XI. No. 2. pp. 256-276.
- HERNÁNDEZ ARIAS, AYMARA. (2007). "Situación del cooperativismo en algunos países de América Latina". En LUCENA, HECTOR. (2007). pp. 226-277.

- HERNANDEZ, HUGO Y SEGUNDO MARTINEZ. 2003. Análisis prospectivo de las cooperativas de trabajo asociado. Facultad de Administración de Empresas. Universidad Externado de Colombia. Fuente: [administracion.uexternado.edu.co](http://administracion.uexternado.edu.co) (Consultado el 06-08-05).
- IRANZO, CONSUELO Y JACQUELINE RICHTER. (2004). *La subcontratación laboral. Bomba de tiempo contra la paz laboral*. CENDES-Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas. Universidad Central de Venezuela. Caracas. Venezuela.
- KAST, FREMONT AND JAMES ROSENZWEIG. (1979). *Organization and Management. A systems and contingency approach*. 3rd. Edition. Auckland. McGraw Hill. En NILSSON (1999).
- KLIKSBERG, BERNARDO. (2001). *El capital social. Dimensión olvidada del desarrollo*. Universidad Metropolitana. Editorial Panapo. Venezuela.
- KREBS, VALDIS. (1996). Managing core competencies of the corporation. The advisory board. Fuente: [www.orgnet.com/orgnetmap.pdf](http://www.orgnet.com/orgnetmap.pdf) (Consultado el 04-07-05).
- LEVIN, ANDREA Y GRISELDA VERBEKE (2003). The state of research on co-operatives in Argentina. Congress "Mapping co-operative Studies in the New Millennium". University of Victoria. British Columbia. Fuente: [web.uvic.ca/bcics/pdf/mapconf/Levin,%20Verbeke.pdf](http://web.uvic.ca/bcics/pdf/mapconf/Levin,%20Verbeke.pdf) (Consultado el 15-09-05).
- LIMA, JACOB C. (2004). "O trabalho autogestionário em cooperativas de produção: o paradigma revisitado". *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. Vol. 19. No. 56. Brasil. pp. 45-150. Fuente: [www.scielo.br](http://www.scielo.br) (Consultado el 04-09-05).
- LUCENA, HECTOR. (2004). *Relaciones de trabajo en el nuevo siglo*. Segunda Edición. Fondo Editorial Tropykos. Venezuela.
- LUCENA, HÉCTOR. (2005). "Cambios en la organización del trabajo tradicional: conflictos y actores laborales". *Revista Venezolana de Gerencia*. Año 10. No. 29. p. 9-25.
- LUCENA, HECTOR; AYMARA HERNANDEZ ARIAS Y JOSEFINA HERRERA. 2005. Movimientos de los trabajadores: tronco común entre sindicalismo y cooperativismo. *Revista Científica Compendium*. Año 8. No. 14. DAC-UCLA. Barquisimeto. Venezuela. pp. 51-76. Fuente: [www.ucla.edu.ve/dac/compendium](http://www.ucla.edu.ve/dac/compendium) (Consultado el 26-05-08).
- LUCENA, HÉCTOR. (2007). *Lo laboral en tiempos de transición*. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.
- LUCENA, HÉCTOR. (2007, Agosto 5). Consejos socialistas de trabajadores plantean una circunstancia bien compleja. Incluso en Cuba hay propiedad privada. El Carabobeño. Foro Dominical. Fuente: [www.el-carabobeno.com](http://www.el-carabobeno.com) (Consultado el 05-08-07).
- MALONE, THOMAS. (2004). *El futuro del trabajo*. Harvard Business School Press. Ediciones Gestión 2000. España.
- MARTI, JUAN P.; JORGE BERTULLO; CECILIA SORIA; DIEGO BARRIOS, MILTON SILVEIRA; ALFREDO CAMILLETTI, DANIEL TEVEZ, JAVIER GUIDINI Y ANDREA HERRERA. (2004). "Empresas recuperadas mediante cooperativas de trabajo. Viabilidad de una alternativa". *uniRcoop*. Vol. 2. No. 1. pp. 80-105. Fuente: [www.unicorcoop.org](http://www.unicorcoop.org) (Consultado el 22-08-05).
- MARTINEZ, LUIS. (1987). "Contratas, cesión ilegal y trabajadores y cooperativas de trabajo asociado". *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*. No. 38. España. pp. 229-239. Fuente: [www.mtas.es/publica/revista/numeros/38/est08.pdf](http://www.mtas.es/publica/revista/numeros/38/est08.pdf) (Consultado el 06-08-05).
- MOLINA, JOSÉ LUIS. (2004). "La ciencia de las redes". *Apuntes de Ciencia y Tecnología*. No. 11. España. Fuente: [seneca.uab.es](http://seneca.uab.es) (Consultado el 04-07-07).
- MORENO-LUZÓN M. D., PERIS F. J. y GONZÁLEZ, T. (2001): "*La Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones: Teoría y Estudio de Casos*". Madrid: Prentice Hall.
- NILSSON, JERKER. (1999). Co-operative organisational models as reflections of the business environments. LTA/499. Swedish University of Agricultural Sciences. p. 449-470. Fuente: [www.pellervo.fi/finncoop/material/nilsson.pdf](http://www.pellervo.fi/finncoop/material/nilsson.pdf). (Consultado el 03-04-05).
- ORGANIZACIÓN COOPERATIVA AMERICANA - OCA. (1988). *América Cooperativa*. Documento Especial. No. 3. Colombia.
- ORTIZ LALLANA, MARIA DEL CARMEN (1989). "La prestación laboral de los socios en las cooperativas de trabajo asociado". Bosh Casa Editorial. Barcelona. España. En MARTINEZ, LUIS. 1987. "Contratas, cesión ilegal y trabajadores y cooperativas de trabajo asociado". *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*. No. 38. España. pp. 229-239. Fuente: [www.mtas.es/publica/revista/numeros/38/est08.pdf](http://www.mtas.es/publica/revista/numeros/38/est08.pdf) (Consultado el 06-08-05).
- OSTROFF, FRANK (1999): "*La organización Horizontal: La Forma que Transformará Radicalmente el Desempeño de las Organizaciones del Siglo XXI*". Oxford University Press.
- OSTROFF, FRANK (2000): "La Organización Horizontal". *Harvard DEUSTO Business Review*. No. 94. pp. 89-93.
- OUCHI, WILLIAM (1979): "A Conceptual Framework for the Design of Organization Control Mechanisms". *Management Science*. Vol. 25, No. 9. pp. 833-848.
- OUCHI, WILLIAM (1980): "Markets, Bureaucracies, and Clans". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 25. pp. 129-142.
- PENNINGS, JOHANNES (1992): "Structural Contingency Theory: A Reappraisal". *Research in Organizational Behaviour*. Vol. 14. pp. 267-309.

- PERIS, FERNANDO; PERIS-ORTIZ, MARTA y ZAPATA, GERARDO (2006): "Complementariedad de Teorías en la Administración Eficiente del Trabajo: Un Análisis Microorganizativo". *Compendium*. Vol. 17. pp. 75-94.
- PIZARRO, NARCISO. (2002). Regularidad relacional, redes de lugares y reproducción social. Universidad Complutense de Madrid. Fuente: [www.ucm.es](http://www.ucm.es) (Consultado el 05-07-07).
- POLETO, ANDREA; ALINE HÖPNER y VALMIRIA PICCININI. (2007). Cooperativas de trabalhadores: forma de organização ou precarização do trabalho?. V Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo. Uruguay.
- RUSSELL, ROBERT y CRAIG RUSSELL (1992): "An Examination of the Effects of Organizational Norms, Organizational Structure, and Environmental Uncertainty on Entrepreneurial Strategy". *Journal of Management*. Vol. 18, No. 4. pp. 639-656.
- SAMPAIO, EMANUEL; INESSA SALOMÃO; JIMMY PIEXE, JOÃO GUERREIRO; MARIA LUIZA LINS, SILVA PIRES, PAULO PEIXOTO; SANDRA BERGONSI Y SIDNEY DA CONCEIÇÃO. (2003). "Panorama Do Cooperativismo Brasileiro: História, cenários e tendências". *UniRcoop*. Vol. 1. No. 2. p. 75-102. Fuente: [www.unicorcoop.org](http://www.unicorcoop.org) (Consultado el 07-07-05).
- SANCHEZ, MARCELO. (1992). "Precarización del empleo y actores sociales. Estado, empresarios, sindicatos y trabajadores jóvenes en América Latina". *Nueva Sociedad*. No. 17. pp. 120-130.
- SANZ, LUIS. (2003). "Análisis de redes sociales: o como representar las estructuras sociales subyacentes". *Apuntes de Ciencia y Tecnología*. No. 7. Fuente: [www.iesam.csic.es/doctrab2/dt-0307.pdf](http://www.iesam.csic.es/doctrab2/dt-0307.pdf) (Consultado el 11-02-07).
- SOLIS, MARIA Y AYMARA HERNÁNDEZ A. (2005). Formas de organización en ambientes basados en redes empresariales. Estudio de caso de una empresa barquisimetana del ramo de maquinaria pesada. Período Octubre 2004-Febrero 2005. Decanato de Administración y Contaduría. UCLA. Barquisimeto. Venezuela.
- SOTELO, ADRIAN. (2003). *La reestructuración del mundo del trabajo, superexplotación y nuevos paradigmas de la organización de trabajo*. 1ra edición. Universidad Obrera de México. México.
- VARGAS SANCHEZ, ALFONSO. (1997). "El cooperativismo argentino". *Revesco*. No. 63. Fuente: [http://www.uhu.es/alfonso\\_vargas/argentin.html](http://www.uhu.es/alfonso_vargas/argentin.html) (Consultado el 20-04-05).
- VARGAS SANCHEZ, ALFONSO. (2001). El cooperativismo como fórmula empresarial de futuro para canalizar el espíritu emprendedor colectivo. *Revista Galega de Economía*. Vol. 10. No. 1. pp. 1-15.
- VELASQUEZ, ALEJANDRO Y NORMAN AGUILAR. (2005). *Manual introductorio al análisis de redes sociales*. Universidad Autónoma del Estado de México - Universidad Autónoma Chapingo. México. Fuente: [revista-redes.rediris.es](http://revista-redes.rediris.es) (Consultado el 05-07-07).
- VILLASANTE, TOMÁS Y PEDRO MARTÍN. (2006). "Redes y conjuntos de acción: para las aplicaciones estratégicas en tiempos de complejidad social". *REDES. Revista hispana para el análisis de redes sociales*. Vol. 11. No. 2. Fuente: [revista-redes-reidiris.es](http://revista-redes-reidiris.es) (Consultado el 24-06-07).
- VILLASANTE, TOMÁS. (1999). "Redes y socio-praxis". En Monográfico: *Análisis de redes sociales: la consolidación de un paradigma interdisciplinar*. No. 33. España. Fuente: [www.ucm.es](http://www.ucm.es) (Consultado el 15-04-07).
- ZANZI, ALBERTO (1987): "How Organic is Your Organization? Determinants of Organic/Mechanistic. Tendencies in a Public Accounting Firm". *Journal of Management Studies*. Vol. 24, No. 2. pp. 125-142.

## INSTRUMENTOS NORMATIVOS

- ASAMBLEA NACIONAL DE VENEZUELA (2005). Acuerdo mediante el cual esta Asamblea declara de utilidad pública e interés social la puesta en operatividad, use y aprovechamiento de los bienes muebles e inmuebles pertenecientes a la fallida empresa VENEPAL, C.A. Gaceta Oficial N° 38.106 del 13-01-05. Fuente: [www.asambleanacional.gov.ve](http://www.asambleanacional.gov.ve) (Consultado el 09-05-08).
- ASAMBLEA NACIONAL DE VENEZUELA (2006). Ley de los Consejos Comunales. Asamblea Nacional N° 434. Dirección de los Servicios de Secretaría. Republica Bolivariana de Venezuela. Venezuela. Fuente: <http://www.consejoscomunales.gob.ve> (Consultada el 26-05-07).
- CICOPA. Organización Sectorial de la Alianza Cooperativa Internacional. (2004). Declaración Mundial sobre Cooperativismo de Trabajo Asociado. Fuente: [www.neticoop.org.uy/2005\\_cicopa.pdf](http://www.neticoop.org.uy/2005_cicopa.pdf) (Consultado el 06-08-05).
- MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA PARTICIPACIÓN Y EL DESARROLLO SOCIAL. 2008. Consejos Comunales. Definición. Fuente: <http://www.consejoscomunales.gob.ve> (Consultado el 26-05-08).
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO - OIT. (2002). Recomendación sobre la Promoción de las Cooperativas. R193. Ginebra. Fuente: [www.ilo.org/public/spanish/index.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/index.htm) (Consultado el 01-05-05).
- REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. (2001). Exposición de Motivos del decreto con fuerza de ley especial de asociaciones cooperativas. Venezuela. Fuente: <http://www.colac.com/leyes/pdf/venezuela.pdf> (Consultado el 04-07-07).