



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**LA ADMINISTRACION COMO ELEMENTO
DETERMINANTE
EN EL EXITO DE LAS COOPERATIVAS**

SEMINARIO DE INVESTIGACION
que para obtener el título de :
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
DE EMPRESAS

presentan :

→ RAUL AGUILAR MENDOZA ←
MARIO ANTONIO CAMPOS MOTA
GENARO JIMENEZ NOGALES
JOSE DANIEL MARTINEZ LOPEZ
México, D. F. 1976



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas

Tesis Digitales

Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

LA ADMINISTRACION COMO ELEMENTO DETERMINANTE EN EL EXITO DE LAS COOPERATIVAS

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
que para obtener el título de :
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
DE EMPRESAS**

presentan :

**RAUL AGUILAR MENDOZA
MARIO ANTONIO CAMPOS MOTA
GENARO JIMENEZ NOGALES
JOSE DANIEL MARTINEZ LOPEZ**

México, D. F. 1976

**A MIS PADRES,
QUE CON SU EJEMPLO Y APOYO,
HICIERON POSIBLE
LA TERMINACION DE MIS ESTUDIOS.**

**A MIS HERMANOS,
QUE EN LOS MOMENTOS DIFICILES,
ME BRINDARON SU APOYO Y CONFIANZA.**

A MI UNIVERSIDAD, GRATITUD ETERNA
Y A MIS QUERIDOS MAESTROS.

EN ESPECIAL AL

L. A. E. y M. B. A. JOSE ANTONIO ECHENIQUE G.
POR SU ATINADA DIRECCION.

LA ADMINISTRACION COMO ELEMENTO DETERMINANTE
EN EL EXITO DE LAS COOPERATIVAS

I N D I C E

INTRODUCCION

CAPITULO	I:	1. ANTECEDENTES HISTORICOS DEL MOVIMIENTO COOPERATIVO.	1
		1.1 Definición de las Sociedades Cooperativas.	
		1.2 Principales Teorías sobre Cooperativas.	
		1.3 Función Económica de las Cooperativas.	
		1.4 Función Social de las Sociedades Cooperativas.	
		1.5 Diversos Tipos de Sociedades Cooperativas.	
CAPITULO	II:	2. DESARROLLO DEL MOVIMIENTO COOPERATIVO EN MEXICO.	13
		2.1 Gremios.	
		2.2 La Filosofía Socialista y la Revolución Mexicana.	
		2.3 El Sindicalismo.	

- 2.4 El Cardenismo y el Florecimiento del Movimiento Cooperativo.
- 2.5 Marco Jurídico de las Sociedades Cooperativas.

CAPITULO	III:	3. HIPOTESIS CENTRAL, LA ADMINISTRACION COMO ELEMENTO DETERMINANTE EN EL EXITO DE LAS COOPERATIVAS.	32
----------	------	---	----

CAPITULO	IV:	4. INVESTIGACION DE CAMPO.	34
		4.1 Metodología.	
		4.1.1 Carta de Presentación.	
		4.1.2 Prueba Piloto de Cuestionarios.	
		4.1.3 Diseño de Cuestionarios.	

CAPITULO	V:	5. LA ADMINISTRACION ENFOCADA A LAS COOPERATIVAS.	45
----------	----	---	----

- 5.1 Objetivo Económico-Social Frente a Objetivo de Lucro.
- 5.2 Adecuación de las Técnicas Administrativas a las Cooperativas.

- 5.2.1 Planeación.
- 5.2.2 Organización.
- 5.2.3 Dirección.
- 5.2.4 Control.

- 5.3 Espíritu Social de los Administradores.

CAPITULO	VI:	6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.	59
----------	-----	------------------------------------	----

- 6.1 Resultados entre Directivos de Cooperativas Medianas y Pequeñas.
- 6.2 Resultados en las Cooperativas Mejor Organizadas.

I N T R O D U C C I O N

El realizar nuestro Seminario de Investigación sobre el tema de Sociedades Cooperativas no es circunstancial, sino que es el resultado de una experiencia que vivimos en grupo, cuando al llevar a cabo nuestro servicio social, participamos en una investigación a nivel Nacional sobre la situación de la cafecultura en nuestro país. Esta situación nos permitió percatarnos si no a fondo, sí superficialmente de la problemática Económico-Socio-Cultural que aqueja a las comunidades agrícolas rurales.

Una vez en el campo de investigación, tuvimos oportunidad de palpar en forma objetiva la desorganización existente entre el campesinado y el desconocimiento de éste, ante nuevas formas de organización agrícola y por ende la supeditación del mismo hacia la especulación de los intermediarios y acaparadores voraces, nuestra finalidad básicamente utilitaria de cumplir con nuestro servicio, se fue transformando en una toma de conciencia hacia la problemática de estos núcleos de población.

El trabajo que realizamos, en ningún momento trata de dar una solución completa para el perfecto funcionamiento de las Sociedades Cooperativas, pero sí poner de manifiesto que la Administración, elemento que ha sido descuidado en estas sociedades, es un elemento importante en el desarrollo de las mismas.

Por otra parte, la razón de que este estudio esté enfocado desde un punto de vista general y no específicamente hacia Sociedades Cooperativas agrícolas, obedece más que nada a nuestra convicción en el sentido de que el desarrollo de nuestro país está primordialmente en la

industria, lo que no constituye una limitación para que las Sociedades Cooperativas en cualquier rama, se difundan adecuadamente en el sector rural.

El método seguido para realizar el presente trabajo, consta de 2 partes:

A) Una parte teórica que comprende 2 capítulos:

En el primer capítulo se analizan los antecedentes históricos del movimiento cooperativo, se enuncian las definiciones que gozan de mayor aceptación, de lo que son las cooperativas, se exponen las diversas teorías sobre cooperativismo, se explican brevemente las funciones económicas y sociales de las cooperativas y se hace una clasificación de las diversas clases de cooperativas. El capítulo II expone el desarrollo del movimiento cooperativo en México, analizando las semejanzas y diferencias entre éste, los sindicatos y los gremios como movimientos de clase, así como las repercusiones de la filosofía socialista y de la Revolución Mexicana, sobre éste tipo de organizaciones. En el mismo capítulo se expone el contexto legal de las Sociedades Cooperativas.

B) Una segunda parte a nivel práctico que comprende 4 capítulos:

En el tercer capítulo se propone la Hipótesis central del estudio, en el sentido de que la Administración es determinante en el éxito de las cooperativas. En el capítulo 4 se expone la metodología seguida para la investigación de campo, que consta de una carta de presentación, con la finalidad de obtener facilidades para la misma, diseño de cuestionarios provisionales, prueba piloto de éstos, con el objeto de conocer su grado de accesibilidad y con base en esto, diseño del cuestionario definitivo. En el capítulo 5 se trata lo referente a la Administración

enfocada hacia las cooperativas, enfatizando el objetivo económico-social. En el mismo capítulo se habla de una posible adecuación de la técnica Administrativa a las cooperativas, con base en el proceso Administrativo, analizando las características específicas que debe revestir cada una de las etapas del proceso en este tipo de organizaciones. El capítulo termina con algunas consideraciones sobre el espíritu social que deben poseer los administradores de cooperativas. En el 6o. capítulo se presentan los resultados obtenidos en la investigación de campo y con base en los mismos, la comprobación de la hipótesis. El último capítulo se refiere a conclusiones y sugerencias, derivadas éstas, tanto de los resultados obtenidos de la investigación, como de ponencias presentadas por directivos de cooperativas en el Primer Congreso Nacional Cooperativo, que tuvo efecto en la Ciudad de México del 2 al 5 de junio de 1975, en el cual se palparon objetivamente las necesidades prevaletentes en las cooperativas del país, a la vez que se examinaron las perspectivas del movimiento cooperativo para el desarrollo socioeconómico del país. Esperamos que el presente trabajo sea un estímulo para profesores de diversos grados de enseñanza, directores de grupos de campesinos, obreros y artesanos y en general para todos aquellos que deseen ampliar sus conocimientos en el campo de las Ciencias Sociales y que sirva como guía para futuros administradores de sociedades cooperativas.

Sólo nos queda agradecer a todas aquellas personas que en forma directa o indirecta colaboraron con nosotros para hacer realidad el presente trabajo. Mereciendo mención especial el Lic. José Gómez Gordoa, Director General del Banco Mexicano, S. A., el Sr. Francisco J. Romero Castro, Gerente del Área de Operaciones del mismo, el Sr. Guillermo Álvarez Macías, Director y Gerente General de la Cooperativa Manufacturera de Cemento Portland "La Cruz Azul" S. C. L., el Sr. Luis Becerril Benítez, Tesorero de la misma, el Sr. Carlos Domínguez Illano, Director

del suplemento dominical de Editorial de Periódicos y Revistas "La Prensa" S. C. L., el Sr. Cipriano Santos Jr., Administrador General de la misma, el Sr. José Luis Vargas González, Secretario de Acción Cooperativa del Comité Ejecutivo Nacional de la C. N. O. P. Vaya entonces nuestro agradecimiento para todas estas personas por el estímulo, apoyo y facilidades que nos brindaron en todo momento.

C A P Í T U L O I

1. ANTECEDENTES HISTORICOS DEL MOVIMIENTO COOPERATIVO

Las cooperativas surgen en Europa a fines del siglo XVIII y principios del siglo pasado, como reacción popular de defensa frente a las situaciones de injusticia y abuso derivadas de las condiciones imperantes en esa época; estas condiciones eran entre otras las siguientes: (1)

Predominaban las ideas liberales, que propiciaban la iniciativa individual y el libre juego de la competencia, relegando a un segundo término la intervención del Estado como regulador de la situación económica, ya que mediante el libre juego de la oferta y la demanda, la economía habría de orientarse mediante leyes naturales, en el sentido más favorable al bienestar general.

La Revolución Industrial con sus grandes adelantos técnicos que permitieron concentrar bajo un mismo techo a numerosos obreros, artesanos y a trabajadores rurales, así como la concentración de Capitales, consiguiéndose con ésto, la formación de poderosas Sociedades de Capital.

La situación inhumana que prevalecía en los centros de trabajo durante las primeras etapas de la Revolución Industrial, tales como

(1) Las cooperativas Alicia Kaplan de Drimer y Bernardo Drimer
Editora Cooperativa L. T. D. A.
1973 Buenos Aires, Argentina.

agotadoras jornadas, salarios insuficientes, abusos en el empleo de niños y mujeres.

Las condiciones precarias de vida tanto en el medio urbano como en el medio rural, consistían en viviendas insalubres, alimentación insuficiente.

El abuso inescrupuloso a que estaban sujetos los obreros, artesanos y campesinos por la intervención de los intermediarios que pagaban sus productos y materias primas a precios irrisorios, vendiéndoles por otra parte utensilios para el desarrollo de su trabajo a precios muy elevados.

Una vez enunciadas las condiciones socioeconómicas, exponemos los primeros intentos del movimiento cooperativo:

- A) En cuanto a cooperativas de consumo, surgieron hacia el año de 1844 en la Gran Bretaña, a través de la famosa "Sociedad de los Probos Pioneros Rochdale".
- B) Por lo que a cooperativas de trabajo se refiere, se desarrollaron en Francia en la misma época.
- C) Otros tipos de cooperativas de crédito rurales y urbanas, de colocación de la producción y de provisión, surgieron en Alemania y demás países del centro de Europa también a mediados del siglo pasado.

1.1 DEFINICION DE LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS

En materia Socioeconómica, resulta arriesgado dar una definición

exacta, sin embargo a continuación enunciamos algunas sobre cooperativas que han tenido mayor aceptación.

Etimológicamente la palabra cooperar deriva de la palabra latina "Cooperari", formada por "Cum" (CON) y "Operari" (TRABAJAR), lo que significa obrar juntamente con otro u otros para un mismo fin o contribuyendo al éxito de una misma cosa.

"Es una asociación con propósitos de comercio colectivos que se origina entre los débiles y que se conduce siempre con un espíritu altruista, en tales términos que todos los que están dispuestos a asumir deberes de socios, participan en las recompensas al grado en el que han hecho uso de su asociación" (Dr. C. P. Fray 1908).

"Son asociaciones de personas, pequeños productores o consumidores que se han unido en forma voluntaria para lograr un propósito común por el intercambio recíproco de servicios a través de una empresa económica colectiva, ~~trabajando bajo un riesgo común y con recursos~~ a los que todos contribuyen".

"Es aquella que tiene por finalidad permitir a sus componentes, obtener la máxima remuneración por su fuerza de trabajo o el máximo de bienes o servicios por el dinero que pagan a la propia cooperativa y en la cual las utilidades se reparten en proporción a los servicios prestados a la sociedad o recibidos de ella" (Dr. G. Mladenats).

Traller define a la cooperativa como "una sociedad que aprovisiona a sus miembros de géneros o de mercancías o que les suministra habitación o ventajas pecuniaras o también resulta entre sus miembros, su personal obrero, para repartir los beneficios entre sus asociados (socio), a prorrata de la cifra anual de negocios o de los trabajos que

cada uno de ellos ha realizado para la empresa".

Heinsheimer la define "como sociedades que tienen por objeto fomentar la economía privada de los socios, mediante el ejercicio de una industria en común".

En las definiciones anteriores se observan algunos elementos en común, tales como:

La proporcionalidad de las utilidades no en cuanto al capital aportado por cada socio, sino en cuanto al trabajo y número de operaciones de cada uno de éstos; el espíritu altruista de los asociados y la defensa de intereses comunes de las clases débiles.

1.2 PRINCIPALES TEORIAS SOBRE COOPERATIVAS

Existen diversas corrientes sobre cooperativas. Enunciaremos las más importantes de éstas, comenzando con los precursores del cooperativismo.

Aún cuando desde tiempos muy remotos se conocen manifestaciones sobre cooperación, no fue sino hasta finales del S. XVIII y mediados del S. XIX, cuando surgen casi al mismo tiempo de una manera más formal, filósofos que ven en el cooperativismo una solución a los problemas de injusticia propiciados por las ideas liberales.

ROBERT OWEN.

Destacó tanto en el terreno práctico como en el intelectual; algunas de sus ideas son las siguientes:

- a) Mejoramiento de las condiciones de trabajo de los asalariados e implantación de una legislación laboral. En una fábrica de su propiedad, puso en práctica medidas tendientes a beneficiar al sector obrero, reduciendo las jornadas de 17 a 10 horas y negándose a emplear niños menores de 10 años y a mujeres en el trabajo. Organizó comedores, creó escuelas gratuitas, proporcionó viviendas dignas a los trabajadores y luchó por que los industriales de su medio aplicasen medidas semejantes.
- b) Creación de colonias autónomas. Convencido de que mediante la asociación de diversos grupos de personas en colonias autosuficientes, se lograría una solución a sus problemas, Owen participó de una manera directa en la creación de tales colonias, yendo desde la creación del establecimiento fabril en New Lanark, hasta la fundación de colonias en Estados Unidos, México e Irlanda; ~~aún cuando el éxito de tales colonias fue relativo debido a que las condiciones no eran propicias, el mérito principal de Owen fue el haber formulado algunos principios, como el pago limitado al capital por concepto de intereses, creación de fondos de reserva, consagrar la propiedad colectiva de los bienes, etc., que con cierto grado de modificación, siguen operando hasta nuestros días.~~
- c) Organización de establecimientos para intercambio de trabajo. Con el objeto de suprimir el lucro y atenuar la competencia, canalizó sus esfuerzos a la creación de una nueva institución que llamó "Bolsa de Intercambio de Trabajo", que funcionaba en base a la adquisición de satisfactorios por

parte de los consumidores, mediante bonos de trabajo, lo que repercutía en la abolición de la ganancia, evitar intermediarios y la supresión del uso del dinero, que "hasta ahora ha sido si nó la raíz de todos los problemas, si por lo menos de la opresión, de la injusticia y de la miseria de la raza humana que ha convertido a unos en serviles productores de riqueza y a otros en simples derrochadores; el dinero no será ya necesario para impulsar las actividades cotidianas". (2) En este sentido se adelantó a Marx, al considerar que "el valor de los productos debe determinarse sólo en base al trabajo para obtenerlos". (3)

CHARLES FOURIER.

No obstante que se trata de uno de los tratadistas más controvertidos, sus ideas progresistas fueron el germen de algunas instituciones cooperativas actuales. Francés de origen y sin medios económicos para llevar a cabo sus planes en forma material como Owen, publicó su obra principal en 1822 (4), en donde expuso sus ideas sobre las "falanges", que concebía como comunidades integradas por 1.500 o 2.000 personas pertenecientes a todos los niveles sociales*, que habitarían en unidades denominadas "Falansterios", cuyo núcleo central sería un edificio o palacio comunal que daría albergue y comida a los asociados, contando para ello con departamentos dignos, comedores comunes, salas de lectura, de juego, etc.

(2) Robert Owen "El libro del nuevo orden moral".

Ed. Grijalbo, S. A. 1970.

(3) "Las Cooperativas" Drimer.

Ed. Cooperativa Ltda Buenos Aires 1973.

(4) "Tratado de la asociación doméstica agrícola"

* Nunca pensó en borrar las diferencias sociales como Owen.

Sus aportaciones principales al cooperativismo son su concepto del "trabajo atrayente", que no debía considerarse como una condena o una necesidad, sino que debía considerarse como un verdadero placer o deporte (5); es además uno de los primeros partidarios de la economía planificada.

WILLIAM KING.

Aunque se inclinó más hacia el estudio de las cooperativas de consumo, contribuyó al desarrollo del movimiento cooperativo en general, mediante la concientización a las clases débiles en el sentido de la formación en común de los capitales necesarios y solucionar sus problemas comunes mediante el esfuerzo propio. Señaló la importancia de las cooperativas de consumo como posible base de transformación de la sociedad. Advirtió el espíritu no sólo económico, sino espiritual del cooperativismo, considerando que mediante la convergencia de intereses comunes se lograrían relaciones humanas más cordiales y destacó el carácter voluntario del cooperativismo.

LOUIS BLANC

En alguna forma influenciado por las ideas de los tratadistas anteriores, Blanc popularizó en Francia las cooperativas obreras de producción. Luchó por que el estado promoviera en una etapa inicial lo que él llamó los "Talleres Sociales", indicando que el impulso dado por el estado, debería cesar en el momento en que los talleres sociales pudieran valerse por sí mismos.

Trató de demostrar que los males sociales, derivan del sistema de competencia y que la solución a los problemas se encontraba en el

(5) "Las Cooperativas" Drumet

otro extremo o sea en el regimen asociacionista. "La competencia es un sistema de exterminio para el pueblo" (6).

En cuanto al monto de salarios y reparto de los excedentes, Blanc propone partes iguales o en proporción a las necesidades de cada trabajador (7). "Cada año deberá efectuarse el balance de ganancias que se distribuirá en la siguiente forma: Una parte se repartirá en forma igual entre los miembros, otra parte se destinará a hacer menos gravosas las crisis que se dieran en otras industrias, puesto que los talleres sociales han de prestarse ayuda mutua y otra parte se canalizará a proporcionar instrumentos de trabajo a futuros socios" (8).

Estos son quizá los principales tratadistas que iniciaron el movimiento cooperativo. A partir de ellos surgieron gran cantidad de autores en diversos países que vinieron a afinar las instituciones cooperativas.

1.3 FUNCION ECONOMICA DE LAS COOPERATIVAS

Dentro del terreno económico de las sociedades cooperativas concebimos a éstas, como entidades al servicio del hombre, con principios orientados a lograr una mayor eficacia sobre los que se han puesto en práctica y conviviendo en forma pacífica entre las dos corrientes económicas predominantes en el mundo; Capitalismo y Marxismo. Es decir, que el cooperativismo asume una posición ECLECTICA,

(6) "La organización del trabajo" Louis Blanc.
Ed. Grijalbo, 1970

(7) "Las Cooperativas" Druet
Ed. Cooperativa Ltda. B. Aires 1970.

(8) Louis Blanc (Op. cit.)

participando de las virtudes de cada una de estas corrientes.

Las principales funciones del cooperativismo son las siguientes:

- a) Ahorro y calidad de los artículos y servicios en cooperativas de consumo y mayores ingresos y regularizados en las cooperativas de producción.
- b) Promoción económica y elevación del nivel de vida general. Los beneficios de las cooperativas permiten mejorar las condiciones de vastos sectores de la población, en base a principios tales como acceso libre, organización democrática, coincidencia con los intereses generales de la comunidad, esfuerzo propio y ayuda mutua.
- c) Instrumento eficaz contra la intermediación superflua, los monopolios y otras manifestaciones especulativas. Las cooperativas se constituyen con el objeto de atender necesidades de sus asociados, por lo tanto están en condiciones de eliminar los elementos distorsionantes que intervienen en la economía capitalista que manipula la demanda de bienes y servicios, provocando con ello escasez artificial con fines meramente lucrativos; en este sentido desempeñan el papel de reguladores de precios.
- d) Atenuación de los inconvenientes o desviaciones de los sistemas económicos vigentes. En los sistemas económicos de tipo predominantemente individualista, las cooperativas han surgido y siguen desarrollándose en base al esfuerzo propio mancomunado de distintos grupos de personas, con el objeto de llenar determinadas necesidades insatisfechas o

como defensa frente a ciertos abusos y maniobras de carácter especulativo.

Así también en los sistemas económicos colectivistas se ha observado que los dirigentes estimulan en algunas esferas la organización de nuevas cooperativas o procuran revivir las cooperativas preexistentes. (9).

1.4 FUNCION SOCIAL DE LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS

Aún cuando no podemos desligar el aspecto social del aspecto económico, expondremos las características de la función social de las cooperativas, ya que en el inciso anterior consideramos las implicaciones económicas.

- a) Difusión de la conciencia y de la labor solidarias.

Las cooperativas difunden hábitos de colaboración consciente y voluntaria, estimulando la actividad de los asociados y consiguen unirlos para aspirar a un objetivo común. La conciencia y la labor solidarias trascienden el núcleo de los asociados, pues se proyecta hacia el medio económico social.

- b) La economía cooperativa se haya imbuída de un profundo sentido humanitario, considerando al hombre como un fin en sí mismo y no como un medio y se esfuerza ante todo por satisfacer las legítimas necesidades de sus asociados aún a costa de grandes sacrificios.
- c) Preservación de la autonomía, la dignidad personal y la libertad individual.

Por medio de instituciones tales como: Adhesión y retiro voluntario de socios y decisiones en base a mayoría de personas y no de capitales, las cooperativas están en condiciones de garantizar la dignidad personal y la libertad individual, aumentando tanto la productividad material y consiguiendo una mayor armonía en las relaciones interpersonales. Además el movimiento cooperativo se caracteriza por su organización federativa, lo que le permite que las decisiones que van a involucrar a éstas, se tomen desde las cooperativas de primer grado hacia las uniones, federaciones y confederaciones.

d) Perfeccionamiento de la educación popular.

Uno de los principios generales del cooperativismo, es la promoción de la educación. El cooperativismo es una manera de educar, distinta de las prácticas de otras doctrinas sociales. Los conceptos teóricos del mundo y de la vida y la organización jurídica, económica y social del sistema, serían estériles si no se abarca el aspecto educativo del hombre (10).

1.5 DIVERSOS TIPOS DE SOCIEDADES COOPERATIVAS

En nuestra Ley General de Sociedades Cooperativas se reconocen básicamente, cooperativas de producción y consumo. Las diferentes modalidades de cada una de éstas, se enunciarán una vez definidas las principales.

(10) Tratado del Cooperativismo Mexicano, Rosendo Rojas Coria.

Sociedades Cooperativas de consumo. "Son cooperativas de consumidores, aquéllas cuyos miembros se asocian con el objeto de obtener en común, bienes o servicios para ellos, sus hogares o sus actividades individuales de producción". (ART. 52 L.S.C.).

Sociedades Cooperativas de Producción. "Son Sociedades Cooperativas de productores, aquéllas cuyos miembros se asocian con el objeto de trabajar en común en la producción de mercancías o en la prestación de servicios al público". (ART. 56 L.S.C.).

Sociedades Cooperativas de Intervención Oficial. "Son aquéllas que explotan comisiones, permisos, autorizaciones, contratos o privilegios legalmente otorgados por las autoridades federales o locales". (ART. 63 L.S.C.).

Sociedades Cooperativas de Participación Estatal. "Son las que explotan unidades productoras o bienes que les hayan sido dado en ~~Administración por el Gobierno Federal, Estados, Distritos o territorios Federales, por los municipios o por el Banco de Fomento Cooperativo.~~

(ART. 66 L. S. C.).

Sociedades Cooperativas Escolares. "Son aquéllas integradas por maestros y alumnos, con fines exclusivamente docentes.

De las anteriores Sociedades se desprenden diferentes clases, atendiendo a las diversas actividades a que se dedican, por ejemplo: cooperativas salineras, mineras, pesqueras, de transportes, de transformación, artesanales, agrícolas, de construcción, etc.

C A P Í T U L O I I

2. DESARROLLO DEL MOVIMIENTO COOPERATIVO EN MEXICO

El primer intento sobre fundación de Sociedades Cooperativas en México, se dió en la Ciudad de Orizaba, en la llamada "Sociedad Mercantil y de Seguridad de la Caja de Ahorros de Orizaba", que tuvo magníficos resultados; funcionaba como Banco Montepío y caja de ahorros, tenía como objetivo primordial combatir la usura y la creación de centros de Beneficencia.

Con base en las ideas aportadas por el socialismo y en especial por el libro de Fernando Garrido "Historia de Asociaciones Obreras en Europa", se conoció de los éxitos y del funcionamiento en las cooperativas, en esta época se funda el primer taller cooperativo que estuvo formado por sastres, que con muchos sacrificios y penalidades habían reunido el capital necesario para operar. Tras la apertura del primer taller cooperativo, pronto se vió que seguían su ejemplo algunas sociedades mutualistas; tal es el caso del ramo de sombrererías, de sastres, carpinterías, etc.

Primera sociedad cooperativa de consumo. En el año de 1874 se funda la primera tienda almacén cooperativo por los colonos que integraban la colonia Obrera de Buenavista, que llegó a contar varios centenares de afiliados a poco de fundada y que aún cuando no llegó a funcionar en la debida forma, fue un experimento importante en el

desarrollo cooperativo en general.

En el año de 1870, las ideas cooperativistas habían fructificado, ya que no sólo los obreros sino que inclusive personas pertenecientes a la clase media y alta, se interesaron en estudiar con profundidad las ideas del cooperativismo. "Que en esta forma realizaba el milagro que soñaron muchos utopistas; amalgamar las diferentes tendencias y fundir en un sólo propósito todas las voluntades; luchar por un mejor nivel de vida en la Sociedad Económico y Cultural" (1).

En el año de 1886 se creó la primera colonia Cooperativa en el poblado de Tlalpizalco, Edo. de Méx., con rasgos semejantes a los falansterios concebidos por Fourier; en el año de 1894 la Colonia de Tlalpizalco tenía 41 hombres, 37 mujeres y 20 vecinos, en total 98 personas. Esta Colonia funcionó con éxito a lo largo de 15 años, ya que al alcanzar algunos colonos la calidad de medianos propietarios, se disgregó la colonia.

Otra colonia de este tipo operaba en el puerto de Topolobampo, integrada por familias Norteamericanas y Europeas.

Otros interesantes ensayos de esta época fueron las cooperativas, "Los amigos de la virtud", formada por policías de la Ciudad de México, "La minerva", con fines de beneficencia, instrucción y recreo, así mismo una cooperativa de topografía.

En 1889 aparece la primera legislación sobre cooperativas, impulsándose en esta forma la constitución de Cooperativas de Crédito, de casas y rurales.

(1) "Tratado de Cooperativismo Mexicano, R. Rojas Coria"

Podemos considerar que éstos fueron los principales intentos cooperativos que antecedieron a la Revolución Mexicana, tema que por su trascendencia en el desarrollo del movimiento cooperativo será considerado en otro inciso.

2.1 GREMIOS

El objeto de incluir a los gremios en este estudio, consiste en situarlos como un antecedente de existencia a las organizaciones obreras en general y en especial de las sociedades cooperativas, ya que un elemento en común de estas organizaciones es la defensa de los intereses de clase. Los gremios son la base de estructuración obrera que hasta nuestros días se contempla; la división de concepto patrón obrero.

El crecimiento de las ciudades trajo consigo la proliferación de grupos de personas especializadas en un oficio o profesión.

A las agrupaciones de estas personas se les dió el nombre de gremios; cada gremio estaba inscrito en una cofradía de oficio, las que a su vez, integraban una corporación del mismo oficio. La unión de corporaciones estaba auspiciada por una ordenanza.

Las corporaciones se autogobernaban, elegían a sus representantes, fijaban las políticas a seguir, dictaban las condiciones para la apertura de nuevos talleres gremiales, las formas de producción y examinaban a los candidatos a maestros de un oficio.

Funcionamiento de un taller gremial. El gremio tenía su propio reglamento donde dictaba los días y horas laborales, el número de

aprendices y oficiales y el proceso de producción.

Jerarquización de los gremios. El maestro era el dueño del taller y de las herramientas de producción, su casa era el taller.

Los aprendices por lo general eran jóvenes que prestaban sus servicios en el taller sin recibir pago por sus actividades, el pago era el aprendizaje del oficio, el alojamiento y el sustento proporcionado por el maestro.

El oficial era la persona que teniendo varios años en el oficio, estaba capacitado para desarrollar el oficio. Para que un oficial pudiera llegar a ser maestro, la corporación lo examinaba para que se independizara y formara su propio taller.

Al maestro se le consideraba como la persona mayormente capacitada, era lo máximo en el oficio.

El gremio era una asociación de maestros, oficiales y aprendices que tenían como ideal el prestigio del taller y el gremio al que pertenecían.

Las ordenanzas del 25 de mayo de 1790, dieron los primeros pasos para la desaparición de los gremios influenciados por las ideas de la revolución francesa.

2.2 LA FILOSOFIA SOCIALISTA Y LA REVOLUCION MEXICANA

En este inciso expondremos las repercusiones que la filosofía socialista y la Revolución Mexicana, tuvieron en el desarrollo del movimiento cooperativo.

Aún cuando existe un lapso considerable de tiempo, entre la aparición de las ideas socialistas y la Revolución Mexicana, estos dos hechos son quizá los más importantes como antecedentes de las ideas sobre cooperativismo que influyeron en una forma determinante.

Las ideas socialistas invaden al país en un momento especialmente propicio para florecer, pues los reformadores políticos y sociales que hasta entonces se habían limitado a importar modelos de organización Norteamericana, se encontraban un tanto decepcionados por la reciente invasión al país, por parte del poderoso vecino del norte (1847). Fue por esta situación, que los intelectuales de la época volvieron los ojos hacia Europa y específicamente hacia Francia, encontrándose con algunas obras socialistas de famosos autores como Charles Fourier, Saint Simon, Proudhon, Louis Blanc y otros.

En esta forma, el socialismo llegaba a México en los precisos momentos en que comenzaba a sentirse la explotación del capitalismo en toda su crudeza, tanto en el campo, como en las industrias urbanas. Con base en estas ideas, comenzaron en esta época a proliferar gran cantidad de publicaciones y periódicos, que mediante sus artículos difundieron en una forma accesible a todo mundo, las virtudes del nuevo sistema. Algunos de estos periódicos eran "El Socialista", "El Hijo del Trabajo", "La Voz del Obrero", etc.

Por otra parte, la revolución de 1910, fue un movimiento eminentemente socioeconómico, que fundamentándose en ideas socialistas, tenía como objetivo principal, la emancipación y organización de las clases débiles y erradicar las lacras sociales y vicios del porfirismo, que a lo largo de tres décadas había mantenido al pueblo en una especie de letargo (2).

(2) Rosendo Rojas Coria (Op. Cit.)

Con el triunfo de la Revolución, se inicia lo que podemos llamar "el despertar del cooperativismo nacional" (3). En medio del desorden de la época, el cooperativismo permanecía tranquilo clamando por la no represalia por el cese de la destrucción, pero siempre firme en sus objetivos originales: "Una mejor distribución de la riqueza" (4).

Podemos decir que los principales logros del movimiento cooperativo al triunfo de la revolución fueron entre otros, los siguientes:

- a) Reconocimiento constitucional del régimen cooperativo. (Art. 28 Const. Art. 123 frac. XXX Const.).
- b) Constitución del partido Cooperatista. Con las facilidades concedidas por la nueva constitución a la organización de partidos políticos, un grupo de estudiantes de la facultad de Jurisprudencia de la Universidad Nacional, convencidos de las virtudes del cooperativismo, iniciaron la creación del partido Cooperativista Nacional, que una vez fundado, estuvo formado por los propios estudiantes, profesores, obreros textiles, tranviarios, ferroviarios y choferes.
- c) Instalación en el Congreso de la Unión de 60 diputados y de 5 gobernadores de las Entidades Federativas, todos ellos miembros del Partido Cooperativista Nacional (5).

(3) Idem. Pág. 325.

(4) Idem. Pág. 325.

(5) Tratado de Cooperativismo Mexicano.
R. Rojas Coria.

2.3 EL SINDICALISMO

En todas las épocas y en todos los países los trabajadores se han unido.

Podemos considerar que el sindicalismo debe su existencia al industrialismo. En efecto, a medida que fue siendo más eminente la separación entre los patrones y los obreros y sobre todo, fue más marcado el abandono en que estos los tenían, los trabajadores comprendieron que para poder sobrevivir necesitaban asociarse.

Las legislaciones de la mayor parte de todos los países de Europa y los de América (Estados Unidos y Argentina), señalan como objetivo de las asociaciones obreras, el estudio y la defensa de intereses económicos industriales, comerciales y agrícolas.

La filosofía del sindicalismo, establece la substitución de la tiranía capitalista por la tiranía de las clases productoras y que para ésto consideran a la clase obrera, como la única que tiene todos los derechos.

Esta filosofía combate una aristocracia que ya satisfizo sus necesidades y ambiciones. Predica la solidaridad como base del bienestar, pero una solidaridad no entre las clases sociales, sino únicamente entre las clases obreras.

En México a partir de la formación del círculo obrero de México el 16 de septiembre de 1872, se puede decir que se inició el movimiento de tendencia sindical, el cual no vino a clasificarse, sino hasta el momento que se organizó el Primer Congreso Nacional Obrero en la capital de la República en 1876, el cual comprendía lo mismo mutualistas que asociaciones obreras en general de todo el país, habiendo constituido lo que se

llamó la Confederación de Asociaciones de Trabajadores de los Estados Unidos Mexicanos.

Coincidiendo con esto, se inició en esa época lo que se ha denominado Dictadura Porfirista, la cual duró más de 30 años, lapso en el cual el movimiento sindical obrero fue reprimido por las autoridades, no obstante lo dicho, en 1880 se citó una asamblea general, la cual tuvo lugar en la estatua de Cristóbal Colón y que tenía como objeto dar un nuevo impulso a las organizaciones de los trabajadores, habiendo celebrado un desfile que llegó hasta el Palacio Nacional.

Muchas y muy diversas fueron las actividades desarrolladas por el Congreso Obrero; así por ejemplo en 1882, protestaron enérgicamente por la implantación que los patrones hicieron de la llamada libreta de trabajadores u obreros, la cual se decía que era para asuntos estadísticos, siendo en realidad para tener un control de los obreros y poderlos explotar mejor; en 1886 hicieron una manifestación de 3,000 obreros en apoyo de la constitución de la República, habiendo obligado a salir al balcón, al Presidente Porfirio Díaz.

A medida que iban clausurando los talleres familiares para dar paso a las fábricas, las asociaciones obreras de tipo mutualista fueron desapareciendo, de tal manera que los dirigentes del Congreso, como los de otro grupo denominado la Convención Radical fundada en 1886, fueron perdiendo fuerza, al grado de que para fines del siglo pasado, había desaparecido prácticamente su organización.

A principios del presente siglo, se organizó en México un centro Cooperativo de México, del cual salieron algunos dirigentes para constituir la Casa del Obrero Mundial, lugar desde donde se pugnaba por la organización de los sindicatos que existían en la época, en una sola

central. Vino posteriormente la Revolución de 1910, en la cual participaban obreros y campesinos, que pugnaban por remediar las injusticias sociales cometidas por el Porfiriato.

A partir del triunfo de la Revolución, se inició febrilmente el movimiento obrero de México, bajo las garantías sociales que consagra la Constitución vigente. En México desde los primeros años de la promulgación de la Constitución Federal de la República en 1917, se puede decir que el movimiento cooperativo y el movimiento sindical obrero, marcharon de la mano sin confundirse, hacia el mejoramiento de los trabajadores y no fue sino a partir de los años treinta del presente siglo, cuando definitivamente el movimiento cooperativo mexicano constituyó su propia central para conquistar los fines marcados en la doctrina cooperativa, gracias al Presidente Lázaro Cárdenas del Río.

2.4 EL CARDENISMO Y EL FLORECIMIENTO DEL MOVIMIENTO COOPERATIVO

Seguramente en ninguna otra época, el movimiento Cooperativo ha tenido tanto impulso como en el régimen del Gral. Lázaro Cárdenas, aún con algunos defectos de contextura ideológica y de planeación técnica. Tanto cuando era candidato a la presidencia de la República y después como Presidente, pronunció discursos imbuidos de una gran convicción cooperativa, enfatizando la necesidad de adoptar un sistema económico que satisficiera las necesidades de todos, mediante una dirección técnica y ayuda económica del Estado.

Fue mediante este impulso que se crearon cooperativas en todo el país, cooperativas que iban desde una de peponadores formada por la

clase más paupérrima de la ciudad, creada por el Dr. Rubén Martí, hasta la cooperativa denominada Talleres Gráficos de la Nación, pasando por los más diversos tipos de cooperativas.

La Secretaría de Economía (hoy Secretaría de Industria y Comercio), no se concretó únicamente a promover y organizar cooperativas de carácter industrial, sino que apoyó la creación de cooperativas de carácter agrícola, organizando a los campesinos productores de chicle, ixtle, etc.

Otros ensayos audaces del gobierno del Gral. Cárdenas, son la organización de los ingenios "Emiliano Zapata" en Zacatepec y "El Mante" en el Edo. de Tamaulipas, entregando en ambos casos, las instalaciones a los obreros y refaccionándolos constantemente, convencido de la capacidad de éstos para valerse por sí mismos.

En el orden cultural durante dicho régimen, hubo también grandes adelantos, pues se creó un reglamento especial para cooperativas escolares, se creó una escuela de cooperativismo con bastante éxito, se publicó una revista llamada Cooperativismo, donde colaboraron los más sobresalientes seguidores del movimiento y por ese tiempo funcionaba un instituto de carácter cooperativo a nivel profesional, denominado "Instituto de Ciencias Sociales, Económicas y Administrativas, S. C. L.", que entre sus objetivos a largo plazo, estaba el de convertirse en una Universidad Cooperativa.

En el año de 1935 a petición de la Federación de Sociedades Cooperativas del puerto de Tampico, se celebró un congreso, en donde se propusieron reformas substanciales a la Ley de Sociedades Cooperativas existente en aquella época, creándose además la Liga Nacional de Sociedades Cooperativas formada por organizaciones regionales en toda la

República, cuya función principal era la protección de los intereses del movimiento.

Quizá la mayor contribución del Presidente Cárdenas al desarrollo del movimiento, fue la promulgación de la ley que actualmente conocemos sobre Sociedades Cooperativas. Dicha ley, cuando era apenas un proyecto se orientaba en una forma centralista, es decir, propugnaba por la intervención directa del gobierno en la promoción de cooperativas, sin embargo, hubo muchos opositores a tal idea, por lo que sufrió algunas modificaciones, hasta quedar convertido en la ley que aún tiene vigencia, en donde se concibe a las cooperativas como entidades con autonomía propia, salvo en los casos de las cooperativas de intervención oficial y de participación estatal.

Para dar una idea del apoyo que tuvo el cooperativismo durante esta época, diremos que al comenzar el régimen existían no más de 900 cooperativas y al término del mismo, el número prácticamente se había duplicado o sea que a lo largo del período presidencial, se fundaron 937 cooperativas que agrupaban a 131,739 socios. (1).

2.5 MARCO JURIDICO DE LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS

El primer intento de reglamentar las sociedades cooperativas en su aspecto legal, surge en el año de 1889, con la aparición del tercer código de comercio que consagró 22 artículos, disposiciones que fueron

- (1) "Tratado de Cooperativismo Mexicano"
Roserdo Rojas Coria.
Fondo de Cultura Económica 1952.

derogadas por la Ley General de las Sociedades cooperativas de 1917, derogada a su vez por la Ley de 1933, que tampoco alcanzó larga vigencia, pues en el año de 1938, aparece una nueva legislación que actualmente rige y salvo el reglamento relativo a cooperativas escolares, aparecido en el año de 1962, no ha tenido reformas substanciales.

Son sociedades cooperativas aquéllas que reúnen las siguientes condiciones. (ART. 1 L. S. C.).

- I.- Estar integradas por individuos de la clase trabajadora que aporten a la sociedad, su trabajo personal cuando se trate de cooperativas de productores o se aprovisionen a través de la sociedad o utilicen los servicios que ésta distribuye cuando se trate de cooperativas de consumidores.
- II.- Funcionar sobre principios de igualdad en derechos y obligaciones de sus miembros.
- III.- Funcionar con número variable de socios nunca inferior a diez.
- IV.- Tener capital variable y duración indefinida.
- V.- Conceder a cada socio un solo voto.
- VI.- No perseguir fines de lucro *.
- VII.- Repartir sus rendimientos a prorrata entre los socios en

* Es uno de los aspectos más discutidos dentro de la Doctrina cooperativa, pues hay autores que se inclinan por el lucro, para el desarrollo de las mismas sociedades.

razón del tiempo trabajado por cada uno, si se trata de cooperativas de producción y de acuerdo con el monto de operaciones realizadas con la sociedad en las de consumo.

La cooperativa existe bajo una denominación social que podrá formarse libremente, pero que en ningún momento podrá ser igual la denominación social a la de otra cooperativa del mismo ramo; deberá además indicarse la clase de responsabilidad que se haya adoptado, que pueda ser limitada o suplementada por medio de las siglas S. C. L. o S. C. S. (ARTS. 4o. y 6o. R. L. S. C.).

Personalidad jurídica. De acuerdo con la fracción V del artículo 25 del Código Civil, las sociedades cooperativas son personas morales, por lo tanto son sujetos de derechos y obligaciones con un patrimonio, nombre y domicilio distinto a los de sus socios.

El Acta Constitutiva. Los interesados deberán reunirse en asamblea general, de la cual se levantará un acta por quintuplicado, que contiene además de los datos generales de los socios, los nombres de las personas que hayan resultado electas para integrar el Consejo de Administración, el de Vigilancia y las Comisiones. Además deberá indicar el número de certificados de aportación que los socios suscriban y la cantidad exhibida a cuenta de los mismos al constituir la sociedad, cuando no se trate de aportaciones de trabajo. El Acta deberá ser firmada por los otorgantes y la autenticidad de las firmas será certificada por cualquier autoridad, corredor titulado, notario publico, funcionario federal con jurisdicción en el domicilio social. (ART. 14 L. S. C.).

BASES CONSTITUTIVAS. (ART. 15 L. S. C.)

- I.- Denominación Social.
- II.- Domicilio Social.
- III.- Objeto de la Sociedad.
- IV.- Régimen de responsabilidad adoptada.
- V.- Forma de constituir o incrementar el capital social.
- VI.- Expresión del valor de los certificados de aportación, forma de pago y devolución de su valor.
- VII.- Valor de las aportaciones que no se hagan en efectivo.
- VIII.- Requisitos para la admisión, exclusión y separación voluntaria de socios.
- IX.- Forma de constituir los fondos sociales, su monto, objetos y reglas para su aplicación.
- X.- Composición de los consejos de administración y vigilancia, facultades y obligaciones de los mismos y condiciones conforme a las cuales podrá revocar la asamblea de la designación de sus miembros.
- XI.- Requisitos para la designación del o de los gerentes y determinación de las facultades que se le confieran.
- XII.- Secciones especiales que vayan a crearse y reglas para su funcionamiento y determinación, en su caso, de las comisiones que deban encargarse de la administración de tales secciones y facultades que se concedan a los gerentes en la supervisión de los actos de dichas comisiones.

XIII.- Honorarios de los miembros del consejo de administración y vigilancia, así como a las personas que integran las comisiones especiales.

XIV.- Forma en que deberán caucionar su manejo, el personal que tenga fondos y bienes a su cargo.

XV.- Reglas para la disolución y liquidación de la sociedad.

Autorización Oficial. Para su funcionamiento requieren autorización oficial de la S. I. C., que analizará la conveniencia para la formación de la sociedad. (ART. 2o. L. S. C.).

Variabilidad del Capital. Es una característica esencial de la S. C. puesto que debe dejarse abierta la puerta, para que ingresen nuevos socios que llenen los requisitos que exige la Ley. (ART. 1o. FRAC. IV L. S. C.).

Las aportaciones de los socios serán en numerario, en especie, en derechos o en trabajo

Certificados de Aportación. Las aportaciones de los socios quedarán representados por certificados nominativos indivisibles y de igual valor.

Organos sociales.

La asamblea general de socios es el órgano supremo de la sociedad cuyas atribuciones son las siguientes:

- a) Modificar las bases constitutivas.
- b) Resolver sobre el ingreso y separación de socios.

- c) Establecer y modificar los sistemas de producción, trabajo, distribución y ventas.
- d) Designar los otros órganos sociales.
- e) Recibir los informes y cuentas de los otros órganos sociales y exigirles responsabilidades en su caso.
- f) Aplicar sanciones a los socios.
- g) Repartir las utilidades y ampliar o reconstruir los fondos sociales.
- h) Acordar las resoluciones de la sociedad.

Las asambleas pueden ser ordinarias y extraordinarias; son ordinarias las que se reúnen cuando menos una vez al año y extraordinarias cuando las condiciones lo exijan. (ART. 21o. R. L. S. C.).

Convocatoria. Debe hacerla el Consejo de Administración mediante cita personal a cada socio o mediante tarjeta abierta certificada, donde se incluirá la orden del día, debiendo transcurrir a lo menos 5 días para la celebración. (ART. 24 L. S. C.).

Quórum. La asamblea se considerará válida, si concurren la mitad de los socios. Si el quórum no se obtiene en la primera convocatoria, deberá formularse una segunda, en cuyo caso podrá celebrarse la asamblea independientemente del número de socios, siempre y cuando las bases constitutivas no establezcan una asistencia especial. Cuando la cooperativa es muy numerosa y sus integrantes se encuentran dispersos a lo largo del país, la asamblea puede celebrarse por medio de delegados, que representarán a uno o más socios elegidos en cada sección o distrito. (ART. 27 L. S. C.).

Celebración de la asamblea. La presidencia de la asamblea corresponde provisionalmente al Consejo de Administración y en su defecto al Consejo de Vigilancia; si faltaren ambos, el socio cuyo apellido ocupe el primer lugar en orden alfabético. La presidencia definitiva corresponderá a la persona que designe la asamblea, que tendrá voto de calidad en caso de empate. Cada socio tiene derecho a un voto independientemente del monto de su aportación y de las operaciones que haya realizado con la sociedad. (ART. 29 R. L. S. C.).

Administración. La administración de la cooperativa está integrada de un consejo, compuesto por un número impar de miembros que no pueden exceder de nueve, además de los suplentes que se designen para cubrir las faltas de los propietarios y la dirección del cargo de consejeros no puede exceder de dos años y no pueden ser reelectos mediante un periodo equivalente al que ejercieron. (ARTS. 29 L. S. C. y 44 R. L. S. C.). La designación de los Administradores, corresponde a la asamblea de socios de quórum extraordinario. Las minorías no tienen derecho a designar consejeros. (ARTS. 14, 23 Frac. V y 31 L. S. C.).

Administración. Funcionamiento. El Consejo de Administración funciona normalmente como órgano colegiado, pero los asuntos de poca importancia o de mero trámite, pueden ser confiados a los miembros del Consejo. Las sesiones del Consejo deberán celebrarse cuando menos cada 15 días y a ellas podrá asistir el Consejo de Vigilancia, pero sin voz ni voto; las resoluciones se tomarán por mayoría de votos; en caso de empate, el presidente tiene voto de calidad. (ART. 30 L. S. C.). El Consejo de Administración es el órgano representativo de la sociedad y llevará la firma social.

Consejo de Vigilancia. El Consejo de Vigilancia está compuesto por tres o cinco miembros electos por la mayoría de la asamblea si excede

del 65 o/o de los asistentes, en caso de no ser así, el grupo minoritario que estará compuesto por no menos del 25 o/o de los asistentes, será el que tenga derecho de designar el Consejo de Vigilancia. Dicho Consejo podrá ser electo por un período máximo de dos años. (ART. 33 L. S. C.).

Disolución de la cooperativa. Las sociedades cooperativas se disolverán por cualquiera de las siguientes causas:

1. Por la voluntad de las 2/3 partes de los socios.
2. Por la disminución de los socios a menos de 10.
3. Por que llegue a consumarse el objeto de la sociedad.
4. Por que el estado económico de la sociedad no permita continuar las operaciones.
5. Por cancelación que haga la Secretaría de la Economía Nacional (actualmente S. I. C.), de la autorización para funcionar de acuerdo con las normas establecidas por la ley. (ARTS. 48 y 49 L. S. C.).

La sociedad puede declarar su estado de disolución, pero también la Secretaría de Industria y Comercio puede obtener esa declaración del juez de domicilio de la propia sociedad. (ART. 47 L. S. C.).

Liquidación. La comisión liquidadora presentará al juez, un proyecto de liquidación, para cuya aprobación se oirá al Ministerio Público. (ARTS. 48 y 49 L. S. C.). En el proyecto se establecerá el el reembolso, a todos los acreedores sociales reconocidos con la facultad de reclamar su crédito en la vía sumaria. (ARTS. 48 y 49 L. S. C.).

Ya cubiertas las deudas sociales, se entregarán la reserva ordinaria

y la de previsión social, al fondo nacional de Crédito Cooperativo y el remanente se distribuirá entre los socios de acuerdo con las reglas sobre el reparto de utilidades. Terminado el procedimiento de liquidación, se cancelará la inscripción de las cooperativas en el Registro Cooperativo Nacional y se publicará en el diario oficial tal cancelación. (ART. 50 L. S. C.).

CAPITULO III

3. HIPOTESIS CENTRAL

LA ADMINISTRACION COMO ELEMENTO DETERMINANTE EN EL EXITO DE LAS COOPERATIVAS

Al proponer esta hipótesis, estamos encaminando nuestra investigación en ese sentido, es decir, estamos enunciando una proposición para responder tentativamente a un problema concreto. Aún cuando sabemos que en el éxito o en el fracaso de las Sociedades Cooperativas pueden estar involucradas muchas variables como pueden ser educación, concientización, etc., nos proponemos investigar las repercusiones de una administración sana en este tipo de sociedades.

El solo enunciado de la hipótesis que parece vislumbrar una situación muy general, nos sirve únicamente de base para diseñar nuestra investigación de campo, para descubrir cuáles son específicamente los vicios administrativos y deficiencias que caracterizan a las Sociedades Cooperativas, si es que tales fallas existen y repercuten en el ocaso, supervivencia y éxito de las mismas, es decir, estamos proponiendo una respuesta a un problema sin saber aun si las observaciones, hechos o datos comprobarán o desaprobarán tal hipótesis, comprobación o desaprobaración que incluiremos en los resultados de la investigación una vez que se haya recopilado, clasificado, analizado e interpretado la información obtenida en el seno mismo de algunas Sociedades Cooperativas.

La hipótesis está integrada por dos variables, una independiente "Buena Administración" y otra dependiente "Exito de Cooperativas".

En forma simbólica, si representamos a la variable independiente por "A" y a la variable dependiente por "B", tenemos:

Si "A" $\longrightarrow$ "B".

Donde:

Si $\equiv$ Si Condicional.

"A" $\equiv$ Variable independiente "Buena Administración".

$\longrightarrow$ $\equiv$ Predicción de que se dará la variable dependiente.

"B" $\equiv$ Variable dependiente "Exito de Cooperativas".

La justificación de la hipótesis propuesta en tal sentido, radica en las experiencias a nivel teórico que tenemos sobre Historia del Cooperativismo Mexicano, Principales Problemas del mismo, etc. Por lo tanto, basándonos en estas experiencias a nivel teórico y mediante la observación acuciosa de los fenómenos administrativos, nos estaremos encaminando a confirmar la validez de nuestra hipótesis; y a través del análisis de lo observado y la síntesis lograda, estaremos en posibilidad de hacer las recomendaciones y sugerencias pertinentes, con la finalidad de erradicar los vicios administrativos y de dotar de una visión administrativa especialmente adaptada, al funcionamiento óptimo de las Sociedades Cooperativas.

En cuanto a las técnicas que vamos a emplear para comprobar nuestra hipótesis, éstas serán objeto del capítulo siguiente, que se refiere al diseño de la investigación de campo propiamente dicha.

- C A P Í T U L O I V -

4. INVESTIGACION DE CAMPO

El objeto del presente capítulo, es dar a conocer la metodología seguida para obtener el material necesario para el logro de nuestro objetivo.

4.1. METODOLOGIA

4.1.1. CARTA DE PRESENTACION

Con el objeto de contar con las facilidades necesarias para recabar la información requerida, consideramos adecuado elaborar una carta de presentación que nos acreditara como estudiantes de la Facultad de Contaduría y Administración de la U. N. A. M., que realizamos nuestro Seminario de Investigación (Tesis).

Dicha carta quedó en la siguiente forma:



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVELLANEDA

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

Muy señores nuestros:

El portador de la presente, señor
es alumno de esta facultad; actualmente se encuentra efectuando
su Seminario de Investigación (TESIS), en el tema "SOCIEDADES
COOPERATIVAS", por lo que les suplicamos su valiosa colabo-
ración, ya que de este trabajo que realice depende el éxito de su
Tesis Profesional.

Atentamente

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

CD. UNIVERSITARIA, D. F.

Coordinador de Tesis

4.1.2. PRUEBA PILOTO DE CUESTIONARIOS

Se hicieron cuestionarios provisionales para directivos y trabajadores, mismos que pusimos a consideración de algunas personas a los cuales iban dirigidos, para conocer la operatividad de los mismos. Con base en esta prueba piloto, hicimos las correcciones pertinentes en cada uno de ellos, tales como suprimir todas las preguntas referentes a datos generales como nombre, edad, estado civil, etc., puesto que constituían una barrera para obtener una información fidedigna, además de que no era el objetivo de la investigación.

4.1.3. DISEÑO DE CUESTIONARIOS

Las técnicas utilizadas para obtener información entre directivos y trabajadores, consistieron en la elaboración de cuestionarios.

Se diseñó un cuestionario dirigido al sector directivo de las Cooperativas, que enfatizara aspectos administrativos, haciendo referencia además a cuestiones jurídicas, económicas y sociales con preguntas tales que nos encaminaran a la comprobación de nuestra hipótesis; las preguntas se hicieron en forma abierta y dicotómica.

Por otra parte se diseñó un cuestionario adecuado a los trabajadores que nos permitiera conocer su situación socio-económica; algunas de las preguntas se hicieron de elección forzosa y otras en forma dicotómica, con la finalidad de facilitar la clasificación de la información. Los cuestionarios quedaron en la siguiente forma:

CUSTIONARIO APLICADO A DIRECTIVOS

- a. Dentro de los conceptos existentes del cooperativismo, nos agradaría conocer el de usted.
- b. Considera que el cooperativismo sea necesario para el desarrollo económico de México?
- c. ¿Cree usted realmente que el obrero mexicano conoce el cooperativismo?
- d. ¿A qué cree usted que se deba el fracaso de algunas sociedades cooperativas?
- e. ¿Qué clase de cooperativas piensa usted que puedan desarrollarse más en México, las de consumo o bien las de producción?
- f. ¿Considera usted que la ley que actualmente rige a las sociedades cooperativas, esté de acuerdo a las necesidades de nuestra época.
- g. ¿Para ser socio de la cooperativa, qué requisitos se deben llenar?

1. ¿Cuáles son los objetivos de la cooperativa?

2. ¿Cuenta la cooperativa con manuales de políticas, sistemas y procedimientos?

Sí ()

No ()

3.- ¿Tienen acceso a dichos manuales los trabajadores?

Sí () No ()

4.- ¿Existe la suficiente difusión hacia los trabajadores de los objetivos de la cooperativa?..

Sí () No ()

5.- ¿Cuenta con organigrama la cooperativa?

Sí () No ()

6.- ¿Existe suficiente comunicación entre directivos y trabajadores?.

Sí () No ()

7.- ¿Cuenta la cooperativa con asesoría administrativa externa? .

Sí () No ()

8.- ¿Dentro de las políticas con que cuenta la cooperativa, qué condiciones debe llenar el aspirante a un puesto directivo.

() Experiencia

() Escolaridad

() Antigüedad

() Otras

9.- ¿Cuenta la cooperativa con programas de capacitación y adiestra-

miento para los trabajadores? .

Sí ()

No ()

¿En que forma se imparten? .

10.- ¿Independientemente de los socios, la cooperativa ocupa eventual o permanentemente personal ajeno a la misma? .

Sí ()

No ()

11.- ¿Cuando es necesario, a qué fuentes recurren para obtener personal calificado? .

12.- ¿Obtiene la cooperativa financiamiento del Banco Nacional Cooperativo? .

Sí ()

No ()

13.- ¿A qué otro tipo de financiamiento recurren? .

14.- ¿Qué técnicas utilizan para la planeación de la producción? .

15.- ¿Cuentan con el equipo y maquinaria adecuados para alcanzar los objetivos de la Sociedad? .

Sí ()

No ()

16.- ¿Aplican técnicas y control de calidad? .

Sí ()

No ()

17.- ¿Cómo son los costos de su cooperativa en relación a empresas del mismo ramo? .

18.- ¿Son adecuados los medios para transportar su producción? .

Sí () No ()

19.- ¿La producción de su cooperativa es competitiva dentro del mercado en cuanto a precio y calidad? .

Sí () No ()

20.- ¿Qué influencia ejerce la federación de cooperativas en la sociedad que usted representa? .

21.- ¿Cuál es el criterio que se sigue para el reparto de dividendos? .

22.- ¿En qué forma coadyuva la cooperativa al desarrollo de la comunidad en general? .

23.- ¿Tiene convenios la cooperativa con empresas y centros comerciales para que se otorguen descuentos a sus empleados? .

24.- ¿Proporciona vivienda, la cooperativa a los trabajadores? .

25.- ¿Fomenta la cooperativa eventos sociales? .

¿En qué forma?

26.- ¿En qué forma promueven ustedes la creación de otras cooperativas? .

CUESTIONARIO APLICADO A TRABAJADORES

- 1.- ¿Qué fue lo que le animó a ser miembro de la cooperativa?
- 2.- ¿Considera usted que el trabajar en una sociedad cooperativa se obtienen ventajas?.

Sí () No ()

¿Como cuáles? .

- 3.- Considera usted que una cooperativa

() Es una empresa común y corriente.

() Es una forma de protección de la clase trabajadora.

() Es una empresa gubernamental.

() Otras.

- 4.- ¿Asiste regularmente a las asambleas de socios? .

Sí () No ()

- 5.- ¿Desearía usted que se fomentaran más las cooperativas? .

Sí () No ()

¿Porqué? .

- 6.- ¿El salario que usted percibe es? .

En efectivo () En especie () En ambas formas ()

7.- Los dividendos que percibe son en función

- () Del trabajo desarrollado en la cooperativa.
- () De sus certificados de aportación.
- () Ambas.
- () Otras.

8.- ¿Qué formas de convivencia existen fuera de la empresa?

- () Actividades deportivas.
- () Excursiones.
- () Fiestas.
- () Otras.

9.- ¿Promueve la cooperativa la educación entre sus miembros?

Sí () No () En que forma ()

10.- ¿En caso de accidente, cuenta con algún seguro por parte de la cooperativa?

Sí () No ()

¿En qué consiste dicho seguro?

11.- ¿Están afiliados al I. M. S. S. o a algún sanatorio particular?

Sí () No ()

12.- ¿Proporciona vivienda la sociedad a los trabajadores?

Sí ()

No ()

13.- ¿En caso de retirarse de la cooperativa, sigue el socio haciendo uso de la vivienda?

Sí ()

No ()

14.- ¿Promueve la cooperativa cursos de capacitación y adiestramiento técnico entre los trabajadores?

Sí ()

No ()

() Dentro de la empresa.

() Fuera de la empresa.

15.- ¿Tiene derecho a descuentos en almacenes y centros comerciales por parte de la empresa?

Sí ()

No ()

16.- ¿De las prestaciones sociales que brinda la cooperativa, su familia obtiene algún beneficio?

Sí ()

No ()

17.- ¿Existen medidas de seguridad contra accidentes dentro del trabajo?

Sí ()

No ()

18.- ¿Cómo cree que son las relaciones entre los miembros de la cooperativa?.

Buenas () Regulares () Malas ()

Nos gustaría su opinión para mejorar estas relaciones.

19.- Considera que las relaciones entre directivos y trabajadores son

Buenas () Regulares () Malas ()

20.- ¿Los trabajadores tienen facilidad para ocupar puestos directivos?

Si () No ()

() Por antigüedad.

() Por méritos propios.

() Por capacitación técnica.

() Otros.

21.- ¿En qué medida los directivos aceptan sugerencias y quejas?

C A P Í T U L O V

5. LA ADMINISTRACION ENFOCADA A LAS COOPERATIVAS

Es válido afirmar que los principios de la administración por su universalidad, pueden ser aplicables a cualquier tipo de organización; sin embargo, por la naturaleza misma de las cooperativas que poseen características singulares, como el fundamento de su progreso, en su aceptación por la comunidad y que por consiguiente sus operaciones, tienen que ser ejemplo de las empresas mejor administradas, es necesario diferenciar los objetivos de unas y otras, pues mientras en la Sociedad Anónima el objetivo primordial lo constituye el lucro, en las cooperativas destacan los objetivos sociales y económicos; en todo caso el lucro que se obtiene en las cooperativas, se distribuye en una forma más justa entre todos los miembros que hicieron posible la obtención de tales excedentes. En los puntos siguientes expondremos en una forma más amplia la esencia misma de los objetivos sociales y económicos del cooperativismo.

5.1 OBJETIVO ECONOMICO-SOCIAL FRENTE A OBJETIVO DE LUCRO

Es indiscutible la equivocación de las viejas generaciones que concibieron la justicia social, por medio del sistema capitalista y el

disfrute de la propiedad individual.

Se presenta un panorama difícil para todos, por que la transformación del orden económico parece imposible de lograrse, por cuanto que las corrientes dominantes en determinadas zonas de influencia se resisten a reconocer que sus sistemas, plenamente experimentados por la mayor parte de su población y soportados por todos los países del mundo, en realidad no han traído la felicidad y bienestar que prometieron. Han fallado en sus proyecciones y justamente en esta época se hallan sometidos a requerimientos que no podrán satisfacer, por cuanto que las directrices a que obedecen, son de la clase dominante que se han situado por encima del interés de las mayorías.

La importancia y significado del progreso compartido, fueron ignorados por los defensores del capitalismo liberal. En el uso inadecuado de su mecanismo económico llegaron a convertirse en víctimas de su invención. Esto ocurrió porque en el orden de los valores universales se olvida frecuentemente la verdadera y justa dimensión del hombre.

En la equivocada posición del individualismo, sentimiento producido por el egoísmo como falla humana, se hizo a un lado el análisis y búsqueda de las soluciones para los problemas de las mayorías. En la confrontación de las ideologías políticas que pretenden dominar al mundo, por sus planteamientos violentos y las condiciones difíciles imperantes, evitaron que surgiera la verdadera solución que equilibrara el interés común de la humanidad, o sea, la aplicación correcta de la cooperación, establecida como sistema de organización económica.

En efecto, el egoísmo humano no permitió reconocer que el cooperativismo es el único sistema que propone las mecánicas para que todos participen en la tarea de crear y producir conjugando en esta forma,

el interés mayoritario de los grupos sociales. Más de cien años de existencia, comprueban que el cooperativismo como organización de trabajo, tiene una mejor y más lógica orientación hacia los objetivos de la sociedad, que la de los individuos que trabajan y producen sujetos a una relación laboral.

El cooperativismo constituye un sistema económico que la sociedad contemporánea necesita adoptar. Impone como principio elemental, que el fruto del esfuerzo conjunto se distribuya entre todos, de acuerdo con la aportación y calidad del trabajo desarrollado.

En los últimos tiempos se ha manifestado con mayor claridad el interés de la humanidad por encontrar los mecanismos y fórmulas, cuyo funcionamiento, encauce un nuevo orden económico, en el cual la justicia social impere sobre los intereses particulares. Si la justicia social no llega a imponerse por el propio convencimiento de la humanidad, ésta no la aceptará ni la practicará por ordenamiento.

La justicia social debe entenderse y definirse como la lucha permanente de los hombres libres, encaminados a obtener lo que necesiten, para obtener paz y libertad y vivir con dignidad. El cooperativismo levanta esta bandera, porque estima que el tradicional concepto de justicia no corresponde a las necesidades del mundo que vivimos. "Dar a cada quien lo suyo", como proclama la vieja sentencia latina, significa preservar privilegios que lesionan al hombre, a la familia y a la sociedad. Lo suyo del rico es su capacidad de conservar y atesorar riqueza. Lo suyo del pauria, el conformismo para mantenerse en permanente estado de necesidad.

El cooperativismo es fórmula de justicia social, por que ante los factores de la producción, ennoblece y dignifica el trabajo humano,

convirtiéndolo en patrimonio de las mayorías unificadas. La meta ulterior del cooperativismo es lograr el mejoramiento de la especie humana. Por eso siempre está contrarrestando los efectos de la sociedad capitalista, individualista y liberal. La sociedad capitalista creó la figura del intermediario.

La Cooperativa asume el matiz de la actividad que practique, pero de cualquier manera, sus métodos operativos y objetivos son comunes, porque su fin es el advenimiento del hombre social. El cooperativismo con una más amplia y humana visión del acontecer económico, concilia en su propia naturaleza la posición del patrón y la del asalariado en una actitud dinámica. Darle al quehacer conjunto y a los conjuntos, recursos y un claro sentido de servicio social al substituir la relación obrero-patronal por la asociación productiva, desaparece la desigualdad en el proceso económico, dando lugar a la participación entre individuos iguales en capacidad, recursos económicos, formación técnica y situación jurídica.

Las asociaciones cooperativas reúnen a trabajadores, no importa la escala que ocupen en la gleba del proletariado, para confirmarles una posición de libertad e independencia, en la cual la dignidad no se mancilla por el capricho de un patrón, cuya diferencia es el cúmulo de sus recursos económicos.

Como doctrina económico-social, el cooperativismo tiene principios elementales que regulan sus actos:

Está en contra de que al valor real de la producción se agregue otro convencional, para generar la plusvalía.

Sostiene que debe suprimirse la ganancia sobre la producción y aplicarle el costo de un trabajo, de acuerdo al tiempo, técnica y habilidad empleados.

Por fijar el valor de la producción, de acuerdo en el trabajo en ella empleado, el cooperativismo no desvirtúa su sentido económico. La diferencia con otros sistemas consiste en el incremento del beneficio que pretende alcanzarlo, aumentando el volumen de producción. La empresa capitalista, por el contrario, restringe el ritmo productivo para obtener mayores índices de lucro. Esta es otra de las grandes diferencias entre ambos tipos de organización económica, pues en tanto que la Cooperativa debe producir para satisfacer necesidades de la población consumidora, la empresa capitalista adopta formas de especulación.

La empresa capitalista es discriminadora, porque concede más valor a la persona que posea bienes de capital. Tener, en sentido lato, es medio y fin de esta política egoísta. La Cooperativa en cambio, tiene como meta revalorar al individuo por su capacidad y no por sus pertenencias.

Por su especial adaptabilidad, el cooperativismo puede en todo momento adecuarse a los cambios sociales, proporcionándole mayor solidez desde el punto de vista comunitario y ofreciéndole mejores rendimientos en el aspecto económico. Sus perfiles lo definen como exacto intermedio entre el proletario sujeto a la dirección y dependencia del patrón y el pequeño propietario que frustra sus propósitos de progreso por las limitantes de su potencialidad económica.

Cooperar, implica la responsabilidad de compartir esfuerzos para obtener mejores rendimientos en la producción mediante el trabajo planificado, de un sector vocacionalmente definido. Cooperar, constituye en nuestro tiempo, la mejor consigna para fomentar el desarrollo económico de los pueblos del Tercer Mundo.

Con absoluto respeto para el ser humano, sea cual fuere su

situación, el cooperativismo practica la democracia, porque ésta es una forma de asociación en la que el conjunto adquiere un voto colectivo, mediante la permanente unión de los trabajadores. Desde el punto de vista interno, la participación del individuo es irrestricta, por que a cada socio corresponde un voto.

En el sistema cooperativo encuentra México la mejor solución al desempleo y por tanto, a las contingencias inflacionarias que deterioran la economía del país.

5.2 ADECUACION DE LAS TECNICAS ADMINISTRATIVAS A LAS COOPERATIVAS

La gerencia se puede definir en términos generales, como el arte y la ciencia de organizar y canalizar los recursos de una institución, (el potencial humano, el capital, las instalaciones, etc.), hacia el logro de un objetivo. (1).

Como se mencionó en el inciso anterior, los principios de administración son aplicables a cualquier tipo de organización, es por ésto de una capital importancia admitir que ninguna cooperativa puede permanecer al margen del desarrollo tecnológico de nuestra época, para que pueda desarrollarse en igualdad de condiciones a cualquier otra industria similar.

Sin embargo, lo anterior no quiere decir que el proceso administrativo sea en todo exactamente igual al que existe en una Sociedad de Capitales. El régimen legal, la participación de los socios, la aplicación de

(1) Cooperativas Prósperas. Mary Jean McGrat. Ed. Roble, 1971.

los resultados y fundamentalmente el profundo sentido social, imprimen su huella en cada una de las etapas del proceso, dándole algunos matices muy peculiares que analizaremos al desarrollar cada fase.

En su mayoría los tratadistas sobre administración, coinciden al considerar cuatro etapas del proceso administrativo, con algunas variantes de aquellos que dividen a la planeación en previsión y planeación y a la dirección, en integración y dirección. La organización y el control, son comunes a todos ellos.

Para nuestro estudio emplearemos únicamente cuatro pasos: Planeación, Organización, Dirección y Control. Pues consideramos que la previsión debe necesariamente formar parte de la planeación, tal como la integración de la dirección.

5.2.1. PLANEACION

La planeación forma la base desde la cual se levantan todas las acciones administrativas futuras; sin las actividades determinadas por la planeación, no habría nada que organizar, nadie para actuar y ninguna necesidad de control.

Algunas de las definiciones de planeación que gozan de mayor aceptación, son las siguientes:

"La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios de acción que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización" (1).

(1) Administración de Empresas A. Reyes Ponce. Ed. Limusa 1974.

"Planeación es la determinación meditada y el ordenamiento sistemático de los factores que se necesitarán para el funcionamiento de una empresa". (2)

Planeación significa simplemente establecer por adelantado lo que habrá de hacerse, dónde, cuándo y quién habrá de hacerlo para llevar algo a la realidad, de acuerdo con objetivos establecidos; es decir, se refiere a la predeterminación de modos y medios para alcanzar metas y objetivos sopesando los probables problemas con los que habrá de enfrentarse, si se pueden evitar o en todo caso atenuar sus consecuencias; (3) "Si la planeación es importante en cualquier tipo de empresa, en las cooperativas sufre un cambio trascendente por los resultados finales que deben perseguirse, ya que mientras en las sociedades de otro tipo, la obtención de utilidades es su fin mediano o inmediato, en las cooperativas lograr rendimientos o ganancias más que un fin, es uno de los medios que puede permitir llegar a ciertos objetivos, tales como la superación de la cooperativa, de los cooperativistas en todos los órdenes y aspectos, teniendo como meta el desarrollo de las cualidades de éstos". (*).

5.2.2 ORGANIZACION

Una vez señalada la planeación que es el primer paso del proceso administrativo y que indica básicamente qué es lo "que se va a hacer", enunciaremos ahora el segundo paso, constituido por la Organización que se refiere a "cómo se va a hacer".

(2) Administración Moderna de Cooperativas.
Cooperative Leagues of the U. S. A. Ed. Hobbs 1973.

(3) Agustín Reyes Ponce (Op. Cit.)

(*) Primer Seminario de Administración de Empresas Cooperativas. Guillermo Álvarez Macías, 1971.

A continuación mencionaremos cómo conciben la Organización diversos autores.

"Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos sociales". (4).

"Organizar es agrupar actividades y conjuntar personas con las mejores relaciones posibles de modo que el trabajo se haga eficaz y económicamente y se ayude al logro de los objetivos y metas de la empresa". (5).

Así como en cualquier empresa la organización es decisiva, en las cooperativas adquiere una singular importancia, pues con el establecimiento de la estructura de la organización mediante los diagramas respectivos, al definir las atribuciones, las relaciones y responsabilidades e indicar la descripción de puestos y en consecuencia la autoridad y responsabilidad de éstos, se logra una mayor comprensión y colaboración de todo el personal, lográndose con ello relacionar el trabajo de todos, obteniéndose mayor productividad y rapidez en la consecución de las metas.

"No hay que olvidar que la organización en las cooperativas, debe tener y en eso radica su principal valor, un avanzado sentido social y humano, debe buscarse que sin que se rompa su estructura, sin que se desobedezcan los instructivos, sin que se pierda la línea de autoridad, en fin, vigilando que se respete siempre el aspecto formal de la organización,

(4) "Administración Moderna de Cooperativas".
Cooperative League of the U. S. A. Ed. Roble 1973.

(5) A. Reyes Ponce (Cp. Cit.)

el socio actúe siempre no como una parte de una maquinaria administrativa, sino como una persona convencida hacia un sistema, porque está poniendo en juego no sólo sus conocimientos, sino todas sus cualidades".*

Por todo lo anterior, es necesario que el trabajador cooperativista comprenda y acepte todas sus responsabilidades, que se deberá darle libre cauce a su criterio, pues mientras más se desarrollan éstos dentro de su cooperativa, más puede obtener la misma de sus asociados, incrementándose cada vez más los objetivos y haciéndolos cada vez más nobles y elevados, puesto que su sociedad se encontrará colocada en el lugar que merece como resultado del pensamiento y la actuación de quienes la integran, en una posición de progreso mantenido y constante superación.

5.2.3 DIRECCION

Una vez establecido el "cómo" lograr el objetivo, es decir la organización, analizaremos ahora el tercer paso del proceso administrativo constituido por la Dirección, que responde específicamente a la pregunta "con qué se va a hacer".

Diferentes autores definen a la Dirección en las formas siguientes:

"La Dirección, es aquel elemento de la administración, en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la

{*} Conferencia sustentada por el Sr. Guillermo Álvarez Macías, Director General de la Sociedad Cooperativa Cruz Azul, en el primer seminario de Administración de Empresas Cooperativas, 1971

autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya, con más frecuencia delegando dicha autoridad y vigilando simultáneamente que se cumplan en la forma más adecuada todas las órdenes emitidas". (6).

"Dirección es la ejecución cabal, día a día, de planes y proyectos. La esencia de la dirección es la aptitud para mandar a otros que hagan el trabajo". (7).

En esta etapa el proceso administrativo es donde se requiere de una mayor fluidez en la comunicación, pues constituye en sí misma el sistema nervioso de la Dirección. Por lo tanto ésta debe darse tanto en forma descendente, como ascendente, así como en forma horizontal, para que exista un mayor entendimiento entre todos los integrantes del organismo social.

La Dirección se caracteriza por la delegación de responsabilidad y autoridad, que consiste básicamente en dar facultades a otras personas para que hagan lo que deseamos. Cuando existe delegación en forma adecuada, se obtienen entre otros, los siguientes beneficios: nos permite enfocar los problemas principales sin atender los detalles, aumento de la eficiencia administrativa, aumenta la especialización del trabajo, se facilita la toma de decisiones.

Si la Dirección es quizá la etapa más importante del proceso en cualquier tipo de empresas, en las cooperativas adquiere una importancia especial, pues se debe despertar en los socios su sentido de responsabilidad, su deseo de cooperación, su espíritu de servicio, para que en esta forma

(6) Administración de Empresas

(7) "Cooperativismo Hoy y Mañana" Ewell Paul Roy, Ed. Albatros S. R. L. 1969.

sean elementos totalmente aptos para ser cooperativistas y así iniciarse dentro de esta doctrina en forma gradual y sistemática, complementando lo anterior con esfuerzos tendientes a ayudarles a mejorar sus conocimientos, aptitudes y habilidad. Consideramos que en las cooperativas es el paso más importante para que éstas puedan formarse y progresar, ya que debe propiciar y coordinar las actividades de toda la organización para obtener la combinación más eficaz de los recursos materiales con los humanos y así convencer y motivar a éstos para obtener los resultados previamente buscados o definidos.

5.2.4 CONTROL

Con el control se cierra el proceso administrativo. En esta fase deben medirse los resultados en base a criterios preestablecidos; si éstos no se alcanzaron en la forma debida, deben aplicarse medidas correctivas para atenuar las desviaciones hacia la consecución de los objetivos. El control responde concretamente a la pregunta "cómo se ha realizado", algunas definiciones de control son las siguientes.

"Control es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes" (8).

"El control es la función que implica cuidar que el plan de acción se cumpla acorde con lo expresado en el mismo y tomar medidas correctivas cuando éstas se hayan necesarias para prevenir resultados insatisfactorios". (9).

(8) A. Reyes Ponce (Op. Cit.)

(9) Ewell P. Roy (Op. Cit.)

Por lo que se refiere a las cooperativas, es recomendable establecer todas aquellas medidas de control y los sistemas de información que permitan conocer oportunamente los datos necesarios, para en cualquier momento tomar decisiones para reajustar los planes o replanificar de acuerdo a las condiciones en que se desarrolle la cooperativa o la etapa por la cual atraviesa. En los inicios de las sociedades cooperativas siempre se demanda de los socios y éstos deben aportarlo sin limitación alguna, toda su capacidad mental o física y lo mejor de las cualidades que poseen para lograr el éxito deseado. Es decir deben aportar un esfuerzo siempre mantenido, consciente y honestamente realizado.

5.3 ESPIRITU SOCIAL DE LOS ADMINISTRADORES

Un administrador de cooperativas debe ser algo más que un eficiente hombre de negocios. Por la propia naturaleza de la cooperativa que es una entidad semi-pública, el administrador participa de este carácter; es por esto, que debe de ser dueño del carácter, la personalidad y la honestidad que ganen para él personalmente y a través de él, para la cooperativa, la confianza, lealtad y apoyo de los cooperativistas, para que éstos respalden financieramente a la cooperativa, tanto en los tiempos difíciles como los de prosperidad. Con frecuencia los administradores olvidan que el cooperativismo es un sistema de organización económica, por lo cual requiere de planeación y proyectos concretos que implica el aprovechamiento óptimo de la fuerza improductiva o sub-empleada.

El administrador no puede ni debe disculpar, inadvertir o

solapar, falta de interés en el trabajo, actos carentes de honestidad y en general, actitudes negativas que sólo busquen intereses personales innmerecidos y una completa falta de conciencia de los deberes y obligaciones cooperativas; debe por lo tanto el administrador hacer del cooperativismo, un elevado propósito de su vida para merecer ser el guía idóneo que este sistema de organización reclama y debe tener. Las cooperativas deben manejarse con honestidad, capacidad y convicción. En cuanto a capacidad, debe el administrador observar cómo se manejan las empresas que tienen éxito sean las que fueren y cuando ésto sea consecuencia no de hechos o circunstancias pasajeras que las favorezcan, sino de una buena administración, de una correcta organización, aplicar todas las experiencias y sistemas que se traduzcan en una mayor productividad y en un mejor control y adecuado manejo de los recursos económicos y humanos de las cooperativas.

C A P I T U L O V I

6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

Para los resultados que a continuación presentamos, se siguieron dos criterios diferentes: por una parte reunimos la información recopilada entre Directivos de Cooperativas Medianas y Pequeñas y por otra hacemos referencia a los resultados obtenidos en las Cooperativas Mejor Organizadas, tales como: Editora de Periódicos, La Prensa, S. C. L., Ingenio Emiliano Zapata, S. C. L. de P. E. y Productora de Cemento Portland La Cruz Azul, S. C. L.

Por lo que se refiere a las Cooperativas medianas y pequeñas, fueron entrevistados 40 Directivos de diferentes Sociedades, de un total de 500 Directivos Cooperativistas asistentes al primer Congreso Nacional Cooperativo. Aún cuando sabemos que en el país existen aproximadamente 3,200 cooperativas, para los efectos de esta investigación tomamos como Universo exclusivamente al número de asistentes al citado Congreso. En esta forma entonces, nuestra muestra representa el 8 o/o del Universo considerado. En este tipo de Cooperativas se enfatiza el aspecto administrativo.

En cuanto a las tres cooperativas mejor organizadas que se investigaron, además del énfasis en aspectos Administrativos, se analiza la situación a nivel de trabajadores, señalándose cuestiones Socio-Económicas.

Como varias de las preguntas incluidas en los cuestionarios son de

criterio, las afirmaciones que se hacen sobre cada una de ellas, no son nuestras, sino del directivo entrevistado, puesto que nosotros únicamente transcribimos los comentarios hechos por ellos, ya que el objetivo de este trabajo, es conocer cuál es el grado de conocimientos administrativos que poseen los directivos.

El sistema utilizado para la presentación de resultados es porcentual.

6.1 RESULTADOS ENTRE DIRECTIVOS DE COOPERATIVAS MEDIANAS Y PEQUEÑAS

(Resultados en base a cuestionarios diseñados en el capítulo 4)

- A.- El 60 o/o de los directivos entrevistados, concibe a las cooperativas como entidades con objetivos económicos y sociales, tales como protección a la clase trabajadora, precios accesibles, combatir el desempleo, etc. El 40 o/o se abstuvo de contestar, de lo cual, se puede deducir que aún cuando son directivos de sus cooperativas no conocen lo que es el Cooperativismo.
- B.- El 88 o/o considera que sí es necesario el Cooperativismo para el desarrollo Económico del País, el 12 o/o no contestó.
- C.- El 88 o/o coincidieron en que el trabajador común no conoce lo que es el Cooperativismo, mientras el 12 o/o afirma que existe la suficiente difusión entre éstos.
- D.- Entre las causas principales en el fracaso de las Cooperativas, el 59 o/o se inclinó por fallas Administrativas, desde falta de capacidad

hasta falta de honestidad en los dirigentes, mientras el 41 o/o consideró que es la falta de educación Cooperativa la causa principal.

E.- En cuanto a los tipos de Cooperativas, el 60 o/o consideró que tanto las de producción como las de consumo, pueden desarrollarse, el 29 o/o opinó que eran más viables las de consumo y el 11 o/o encontró más factibles las de producción.

F.- El 94 o/o de las respuestas, son en el sentido de que la Ley actual es inoperante, pues estas respuestas van desde la necesidad de algunas reformas hasta la obsolescencia total de la legislación cooperativa. Unicamente el 6 o/o de las respuestas es en el sentido de que la Ley está actualizada.

G.- El 94 o/o de las Cooperativas visitadas exigen para ser socio de la misma, exclusivamente los requisitos legales, el 6 o/o exige otros requisitos, como honorabilidad.

1.- El 47 o/o de las cooperativas tienen objetivos económicos y sociales, el 35 o/o exclusivamente sociales, el 18 o/o sólo económicos.

2.- El 53 o/o de las cooperativas no cuentan con manuales de políticas, sistemas y procedimientos.

3.- Del 47 o/o de cooperativas que cuentan con manuales, los trabajadores tienen acceso a los mismos.

4.- Unicamente el 53 o/o de las cooperativas, difunden los objetivos entre los trabajadores.

5.- El 59 o/o de las cooperativas que se visitaron cuentan con organigramas, el porcentaje estante adolece de los mismos.

- 6.- En el 94 o/o de las cooperativas, la comunicación y en general las relaciones son adecuadas.
- 7.- El 59 o/o de las cooperativas cuentan con asesoría administrativa externa.
- 8.- Las condiciones que se exigen para llegar a ocupar un puesto directivo en estas cooperativas son: Experiencia en un 22 o/o, antigüedad en un 28 o/o, escolaridad 9 o/o, otras condiciones 41 o/o.
- 9.- El 36 o/o de las cooperativas, no cuentan con cursos de capacitación y adiestramiento para los trabajadores. El 64 o/o cuentan con algunos cursos de este tipo.
- 10.- El 59 o/o de estas cooperativas utilizan eventualmente personal ajeno a la misma.
- 11.- De las cooperativas que eventualmente ocupan personal, el 75 o/o recurre a instituciones privadas, el 25 o/o restante recurre a Universidades.
- 12.- El Banco de Fomento Cooperativo financia exclusivamente al 18 o/o de las cooperativas.
- 13.- De las cooperativas que no recurren al financiamiento del Banco Nacional Cooperativo, el 21 o/o recurren a instituciones privadas, el 14 o/o se autofinancia y el 65 o/o no recurren a ningún tipo de financiamiento.
- 14.- En cuanto a la planeación, el 88 o/o de cooperativas no utilizan técnicas y solamente el 12 o/o cuenta con estas técnicas.

- 15.- Un 65 o/o sí cuenta con la maquinaria adecuada para alcanzar los objetivos de la cooperativa y sólo el 35 o/o adolece de la misma.
- 16.- Solamente el 29 o/o aplica técnicas de control de calidad para su producción y no así el 71 o/o.
- 17.- De las cooperativas visitadas el 41 o/o sí cuentan con el medio adecuado para transportar su producción, mientras el 23 o/o no cuenta con estos y el porcentaje restante corresponde a cooperativas de consumo, por lo cual no tienen producción.
- 18.- El 100 o/o de las sociedades cooperativas de producción visitadas, son competitivas en el mercado en cuanto a precio y calidad.
- 19.- La influencia de la federación es importante solamente en un 30 o/o de las cooperativas visitadas.
- 20.- El reparto de dividendos en un 41 o/o es de acuerdo a los certificados de aportación y el porcentaje restante es sobre el trabajo aportado.
- 21.- De las sociedades cooperativas visitadas, el 59 o/o coadyuva al desarrollo de la comunidad por medio de la educación y el 41 o/o intenta el abaratamiento de precios para beneficio de la comunidad.
- 22.- Solamente el 29 o/o tienen convenio con empresas para otorgar precios baratos a sus empleados y el resto adolece de convenios.
- 23.- De las sociedades cooperativas visitadas, únicamente el 7 o/o otorga vivienda a sus socios.
- 24.- Un 53 o/o de las sociedades cooperativas fomenta eventos sociales en diferentes formas.

- 25.- El 64 o/o de las cooperativas visitadas, promueve la creación de otras sociedades cooperativas.

6.2 RESULTADOS EN LAS COOPERATIVAS MEJOR ORGANIZADAS

6.2.1 EDITORA DE PERIODICOS LA PRENSA, S. C. L.

La Editora de Periódicos La Prensa, S. C. L., se convirtió en una cooperativa el 10 de julio de 1935 y a través de toda la historia, se ha preocupado por conseguir dos objetivos primordiales:

Primero, servir a la patria en sus intereses Soberanos de Cultura, Economía, y Política y segundo, lograr el bienestar económico de los trabajadores, que con el instrumento cooperativo se libraron de la explotación del hombre por el hombre. De acuerdo a la investigación realizada en dicha sociedad se obtuvieron los siguientes resultados:

A nivel directivo. La cooperativa cuenta con un objetivo bien definido, que consiste en procurar el bienestar de los socios en lo moral y lo económico, del cual existe amplia difusión hacia la base trabajadora. Cuentan con manuales de políticas, sistemas y procedimientos a los cuales tienen acceso los trabajadores.

Existe organigrama en donde están bien definidas las relaciones de autoridad y responsabilidad, así como el flujo de comunicación.

En el seno mismo de la cooperativa existe personal altamente capacitado, por lo cual no requiere de asesoría externa.

Las condiciones que debe llenar un aspirante a un puesto directivo son: capacidad, honorabilidad y eficiencia. En forma periódica existen programas de capacitación y adiestramiento para trabajadores.

Cuando existen necesidades técnicas, se utiliza eventualmente personal ajeno a la empresa, para lo cual se recurre a varias fuentes, incluyendo al extranjero.

Para efectos de financiamiento no utilizan los servicios del Banco Nacional de Fomento Cooperativo, S. A., pues por el propio desarrollo que ha alcanzado tiene facilidades crediticias en la Banca Privada.

Se utilizan técnicas tanto para planeación de la producción, como para control de calidad.

El equipo y maquinaria son adecuado; por lo que sus costos en relación a otras empresas Editoriales son similares, lo mismo puede decirse de su equipo de transporte.

Para efectos de reparto de excedentes, se anticipan sueldos similares a los del ramo editorial a los empleados y al final del ejercicio se distribuyen en función del trabajo desempeñado por cada socio.

En el aspecto social, la Cooperativa coadyuva a los socios y al desarrollo de la comunidad en general, mediante convenio de la Cooperativa con almacenes comerciales para la obtención de bienes por parte de los socios a precios más bajos, otorgando préstamos para la adquisición de casas, efectuando eventos sociales de todo tipo, editando los libros de texto gratuito, llevando la cultura al pueblo mediante libros económicos de bolsillo y promoviendo la creación de otras cooperativas.

A nivel operativo. Los trabajadores ingresaron a la Cooperativa por necesidad de trabajo, sin tener conocimiento de lo que es el cooperativismo. Una vez dentro de este sistema, los trabajadores adquirieron cierta conciencia sobre lo que es una Sociedad Cooperativa, pues consideraron que sí se obtienen ventajas, tales como participar en los excedentes; coincidieron que la asociación en una cooperativa representa una forma de proteger los intereses de clase. Asisten regularmente a las asambleas de socios. Los excedentes que reciben son en efectivo y directamente proporcionales al trabajo desarrollado.

En el aspecto Social, la Cooperativa promueve actividades deportivas, así como la educación mediante becas a los hijos de los trabajadores. Independientemente del Seguro Social, al cual están afiliados y de cuyas ventajas participan sus familiares, cuentan con un seguro de vida por parte de la Cooperativa. Existen dentro de la Cooperativa, cursos de capacitación para trabajadores y a través de servicios publicitarios a casas y almacenes comerciales, éstos otorgan descuentos a los miembros de la Cooperativa. Las medidas de seguridad contra accidentes, son adecuadas. Las relaciones son buenas, tanto entre los trabajadores de la Cooperativa como entre directivos y trabajadores.

Los trabajadores tienen acceso a ocupar puestos Directivos si reúnen ciertas características, como capacidad, antigüedad, honorabilidad, etc. Existe suficiente aceptación de sugerencias y quejas por parte de los Directivos.

6.2.2 INGENIO EMILIANO ZAPATA, S. C. L. DE P. E.

Esta Cooperativa se dedica a la producción de Azúcar, Alcohol,

forraje y empaque de gabazo. Por ser una Cooperativa de participación Estatal, reúne ciertas peculiaridades que la distinguen de las otras Cooperativas analizadas. Algunas de estas características son entre otras, las siguientes: Por lo que se refiere a la administración, los Directivos son designados directamente por las autoridades Oficiales. Otra característica de este tipo de sociedades cooperativas, es la existencia de sindicatos, a los cuales están agremiados los trabajadores, cosa que no existe en otras sociedades cooperativas, pues sería incongruente un sindicato para defender a los trabajadores de los propios trabajadores. Los resultados obtenidos mediante la investigación de campo en esta cooperativa, fueron los siguientes:

A nivel directivo. La Cooperativa cuenta con los objetivos bien determinados que se señalaron anteriormente. Tiene también manuales de Políticas, Sistemas y Procedimientos y Organigramas, sólo que los trabajadores no tienen acceso a dichos manuales ni conocen los objetivos generales de la Cooperativa, es por esto que las relaciones entre Directivos y trabajadores no son del todo satisfactorias. Recibe Asesoría Administrativa externa. En esta Cooperativa es un poco difícil que el trabajador pueda llegar a ocupar puestos directivos, en virtud de la Administración Oficial, sin embargo cuando un aspirante llena los requisitos de, experiencia, escolaridad, antigüedad, capacidad, etc., es factible que se le promueva a niveles superiores. Eventualmente la Cooperativa implanta programas de capacitación entre los trabajadores dentro de la misma. Únicamente cuando la producción sobrepasa los volúmenes normales recurren a personal ajeno a la Cooperativa, contratando en los Sindicatos correspondientes.

No recibe financiamiento del Banco Nacional de Fomento Cooperativo, S. A., sino que recurre para este efecto, a la Financiera

Nacional Azucarera, S. A. Aún cuando parte del equipo es viejo, en términos generales es adecuado para satisfacer los objetivos de la Sociedad. Para efecto de la Planeación de la producción, cuenta la Cooperativa con un equipo de técnicos altamente capacitados, que a la vez controlan la calidad de la misma, a través de análisis químicos de los productos. En relación con otras empresas productoras de la Azúcar, sus costos son más altos y como el precio de el Azúcar es Oficial, no se puede decir que la producción sea competitiva en cuanto a precio. Puesto que la Azúcar es un producto de primera necesidad, la Cooperativa no obtiene excedentes que repartir entre los socios. En el aspecto Social, proporciona vivienda a algunos trabajadores que reúnen los requerimientos previstos en el contrato colectivo del trabajo y fomentando eventos deportivos.

A nivel operativo. Se obtuvo la siguiente información: los trabajadores ingresan a la Cooperativa por el hecho de contar con un empleo fijo. En esta Sociedad los trabajadores no tienen plena conciencia del cooperativismo, puesto que varios de ellos consideraron que una cooperativa es una empresa gubernamental; no asisten regularmente a las asambleas de socios. El salario que perciben es en efectivo y va en función del trabajo desarrollado por cada uno de ellos. En el aspecto social, la Cooperativa fomenta actividades deportivas, otorga becas a los hijos de los trabajadores, proporciona seguro de vida independientemente del Seguro Social al cual están afiliados, proporciona vivienda a los que llenen los requisitos previstos en el contrato colectivo y en otros casos subsidia parte de la renta de casas habitación, promueve cursos de capacitación dentro de la Cooperativa; existen adecuadas medidas de seguridad, ya que inclusive se cuenta con un equipo de Bomberos; las prestaciones en general incluyen a los familiares de los trabajadores. Las relaciones entre trabajadores son buenas, mientras que entre ~~Directivos~~ y trabajadores debido al poco contacto, son irregulares. Coinciden los

trabajadores con la opinión de los Directivos en que existe dificultad para que aquéllos lleguen a ocupar puestos Directivos, en virtud que la Administración es designada en forma Oficial. Las quejas y sugerencias son aceptadas por los Directivos cuando éstas son canalizadas a través del Sindicato.

6.2.3 COOPERATIVA MANUFACTURERA DE CEMENTO

PORTLAND "LA CRUZ AZUL, S. C. L."

La "Cruz Azul" es una empresa productora de cemento que se estableció en los albores del presente siglo, cerca de la estación Jasso del Estado de Hidalgo. Con el transcurso del tiempo los propietarios originales vendieron la empresa a una institución bancaria, quien a su vez decidió vender dicha planta a un competidor, el cual posteriormente se dispuso cerrar y dismantelar las instalaciones.

A raíz de la clausura de esta fuente de trabajo, nació la cooperativa el 24 de mayo de 1932; a base de esfuerzos y privaciones tales como la falta de aceite, combustible y el hecho de trabajar 3 meses sin recibir sueldo alguno, los trabajadores compraron la fábrica en la cantidad de \$ 1,312,520.54 pagando el 20 o/o al contado y el resto a cubrir en un periodo de 10 años, con un interés del 6 o/o anual sobre saldos insolutos. Para cubrir este anticipo, los obreros llegaron a reunir la cantidad de \$ 84,000.00, mismos que con crédito otorgado por la Secretaría de Hacienda por \$ 180,000.00, constituyeron dicho anticipo.

Con el nacimiento de la cooperativa, la fabricación de cemento ~~prosiguió y en el año de 1941, un año antes del plazo fijado, se liquidó~~ totalmente el valor de la fábrica.

En virtud de la alta demanda de cemento en la parte sur de la República, la Cruz Azul estableció en el año siguiente otra planta en Lagunas, Oax., en el Istmo de Tehuantepec.

Estos breves datos históricos ponen de manifiesto algunas cuestiones muy interesantes, que en síntesis son las siguientes:

- a) El poder de asociación de los trabajadores para su mejoramiento individual y colectivo.
- b) La viril defensa de sus derechos como base de acción constructiva.
- c) La decisión inquebrantable de triunfar sobre las mayores dificultades a costa de sacrificios y de esfuerzo y realización.
- d) El poder de la acción coordinada y solidaria
- e) La gestión honorable y eficaz de los representantes de los trabajadores en beneficio colectivo, haciendo a un lado intereses personalistas que imposibilitaban el verdadero éxito.

En 1953 la producción de la planta en la ciudad Cooperativa "Cruz Azul", era de la modesta cantidad de 300 Toneladas diarias; el progreso era tangible pero muy lento, por lo cual los socios creyeron que era necesario un cambio y una gran mayoría votó por una nueva administración, encabezada por un novel Director, dinámico, quien inmediatamente se dió a la tarea de reestructurar a la cooperativa. Los aspectos técnicos y administrativos adquirieron nuevas dimensiones. La Cruz Azul entró así a un período de renovación y expansiones que todavía continúa.

En la investigación de campo realizada en dicha cooperativa, se

Para efectos del pago de excedentes a los socios, se distribuyen en base al criterio: "a cada quien de acuerdo a sus aptitudes o capacidad y responsabilidad" haciéndose en forma mensual. En el aspecto social la cooperativa proporciona vivienda a los socios, fomenta eventos sociales de todo tipo, dándole principal importancia al deporte, promoviendo y organizando directamente otras sociedades cooperativas y en general coadyuvando al desarrollo de la comunidad mediante la construcción de aulas escolares, pagando maestros, dotando de despensas familiares a personas indigentes y proporcionándoles ropa y materiales de construcción. Cuenta además la cooperativa con sección de consumo.

A nivel operativo. El ingreso de los trabajadores a la cooperativa fue circunstancial; una vez dentro de la misma, adquirieron conciencia del cooperativismo, puesto que consideraron que una cooperativa es una forma de protección de la clase trabajadora, asisten regularmente a las asambleas de socios e intervienen directamente en la formación de otras cooperativas. El salario que perciben es en efectivo y los dividendos son en función de la capacidad y responsabilidad. En el aspecto Socio-cultural, se fomentan actividades deportivas, se promueve la educación, cuentan con seguro de vida, están afiliados al Seguro Social y además tienen sanatorio particular, a algunos socios se les proporciona vivienda, de la cual hacen uso mientras tienen esa calidad, reciben cursos de adiestramiento en forma periódica, cuentan con sección cooperativa de consumo y las medidas de seguridad son adecuadas. Las relaciones entre los trabajadores son buenas, de igual forma que entre directivos y trabajadores. Si llenan los requisitos de capacidad, honorabilidad, antigüedad y experiencia, es factible que se les promueva a niveles directivos, cuando las quejas y sugerencias proceden, son aceptadas por los directivos.

En base a los resultados obtenidos a nivel directivo en esta cooperativa, podemos sintetizar en forma breve los alcances logrados por la actual administración, que básicamente son:

- a) Un mejor nivel de vida para los socios.
- b) Auxilio para personas menesterosas e incapacitadas.
- c) Fomento de la práctica cooperativa, a través de la creación de las siguientes cooperativas, propiciando con ésto nuevas fuentes de trabajo:

En Ciudad Cooperativa Cruz Azul, Hgo.

"Cooperativa de Producción y Prestación de Servicios Juárez, S. C. L."

"Cooperativa de Producción y Prestación de Servicios Comunitarios, La Unión, S. C. L."

"Sociedad Cooperativa Ejidal de Recursos no Renovables, Bomintzha, S. C. L."

En Lagunas, Oaxaca.

"Cooperativa de Producción y Prestación de Servicios, La Itsmeña, S. C. L."

En México, D. F.

"Cooperativa de Producción y Prestación de Servicios, Cuauhtémoc, S. C. L."

- d) Impulsar el deporte que para la administración, constituye un elemento de salud social.
- e) Sostenimiento de veinte planteles educativos, desde jardín de niños, hasta secundarias, a los cuales asisten dos mil quinientos alumnos.

- f) En el aspecto social se han construido Ciudades Cooperativas que cuentan con todos los servicios de urbanización de primera clase.

6.3 CONFIRMACION DE LA HIPOTESIS

De acuerdo con los resultados de los incisos anteriores, se confirma la Hipótesis planteada en el capítulo tercero: SI $A \longrightarrow B$ pues fácilmente puede apreciarse que las cooperativas que cuentan con una Administración Científica, son realmente las que han llegado a desarrollarse y se han constituido en ejemplo no sólo de las propias cooperativas, sino también de sociedades de otro tipo que pertenecen al mismo ramo. Por otra parte puede observarse también, que las cooperativas medianas y pequeñas se vienen administrando todavía en forma empírica, razón ésta entre otras por la cual no han alcanzado un desarrollo progresivo.

A través de los propios resultados se puede ver también, que no constituye la Administración el único elemento para el éxito de las Cooperativas, pues existen otros factores, como la falta de educación Cooperativa, condiciones legales y económicas, cuestiones éstas que están fuera del alcance del presente trabajo, investigar cuál es su grado de influencia, sin embargo es válido que la Administración efectiva, es un elemento importante para el desarrollo y éxito de las mismas.

Del año de 1938 a 1974, sólo han autorizado 5,063 sociedades cooperativas, de las cuales están registradas y en operación 3,193 en las siguientes ramas:

Agropecuarias	887
Consumo	457
Compra venta en común	435
Pesqueras	381
Industriales	335
Transportes	233
Servicios	274
Extractivas	94
Forestales	<u>97</u>
T o t a l	3,193

Información a diciembre de 1974.

Fuente: Datos tomados del fomento de Sociedades Cooperativas de la Secretaría de Industria y Comercio.

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Para llegar a las siguientes conclusiones y sugerencias, se han tomado en cuenta dos aspectos: Los resultados de la investigación de campo y algunas ponencias presentadas en el Primer Congreso Nacional Cooperativo, desarrollado en la Ciudad de México del 2 al 5 de junio de 1975. De este material recopilado, seleccionamos todo aquél que presentara un enfoque similar al de nuestro Seminario de Investigación.

Con base en lo anterior, llegamos a las siguientes:

C O N C L U S I O N E S

- 1.- Las Cooperativas no cuentan con el personal idóneo capacitado a nivel administrativo para lograr el desarrollo de las mismas.
- 2.- El factor Administrativo es, si nó determinante en el éxito de las Cooperativas, sí uno de los más importantes.
- 3.- La Ley de Sociedades Cooperativas, no es acorde a las necesidades actuales, ya que desde su promulgación en 1938, no ha sido modificada substancialmente.
- 4.- La Confederación Nacional Cooperativa no cumple con las funciones de coordinación y asesoramiento entre éstas y las Federaciones Cooperativas y entre éstas y las Sociedades Cooperativas previstas en la Ley.

- 5.- El BANFOCO (Banco Nacional de Fomento Cooperativo, S. A.), no cuenta con los recursos necesarios para financiar a las Sociedades Cooperativas y éstas no son sujetos de crédito para obtener financiamiento por parte de las Instituciones de Crédito Privadas. A este problema se enfrentan principalmente las Cooperativas Medianas y Pequeñas.
- 6.- Los trabajadores en general, sean estos de Cooperativas o nó, desconocen el cómo deben funcionar este tipo de Sociedades; es por ésto que la educación cooperativa constituye otro factor importante para el desarrollo de las mismas.

SUGERENCIAS

- 1.- Urge propiciar en los centros de estudios superiores, el impartimiento de la Doctrina y Técnicas de Organización Cooperativa, a fin de que éstos impulsen el movimiento cooperativo; así mismo que una parte del servicio social que realizan los egresados se canalice hacia el Fomento y Organización de Sociedades Cooperativas.
- 2.- Se requiere de una reforma a la Ley de Sociedades Cooperativas, con el objeto de que ésta sea acorde al contexto Socio-Económico y que prevea además situaciones futuras de justicia y de bienestar para las grandes masas.
- 3.- Debe impulsarse la creación de Cooperativas de Ahorro, con el objeto de que éstas coadyuven a resolver los problemas de financiamiento que actualmente padecen las Cooperativas Medianas y Pequeñas de otro tipo.

- 4.- Se requiere de una educación cooperativa integral que abarque desde los primeros años escolares, hasta los niveles superiores de enseñanza, con la finalidad de crear una conciencia cooperativa.
- 5.- Propugnar por una participación directa del estado como coadyuvante fundamental, para acelerar el proceso cooperativo en nuestro país, fórmula indispensable para la mejor redistribución del ingreso.
- 6.- Propiciar la formación de Cooperativas Integrales que comprendan todas las etapas del proceso económico, desde la producción y el financiamiento, hasta la comercialización final de los productos, con el objeto de que las utilidades actualmente absorbidas por pequeños grupos monopólicos e intermediarios, se canalicen dentro de los beneficios de las Cooperativas y con ésto se favorezca a las mayorías.
- 7.- Se propone como política básica de desarrollo económico, un sistema Cooperativo a nivel latinoamericano, con el objeto de combatir el desequilibrio imperante en las economías internas de los países subdesarrollados.

B I B L I O G R A F I A

- | | |
|---|---|
| Administración Moderna de Cooperativas. | Cooperative League of the U. S. A.- Edit. Roble.- 1973. |
| Administración de Empresas. Tomo I, II. | Agustín Reyes Ponce.- Edit. Limusa-Wiley.- 1971. |
| Cooperativas. Las | Alicia Kaplan de Drimer.- Edit. Cooperativa. L. T. D. A.- 1973.- Buenos Aires, Argentina. |
| Cooperativas hoy y mañana | Ewell Paul Roy.- Edit. Albatros, S. R. L.- 1969. |
| Cooperativas Prósperas | Mary Jean McGrath.- Edit. Roble.- 1971. |
| Cooperativismo. El | Georges Lasserre.- Edit. oikos-tau, S. A.- 1972. |
| Conferencia expuesta en el primer Seminario de Administración de Empresas Cooperativas. | Guillermo Alvarez Macías.- 1971. |
| Conferencia; Perspectivas del sector cooperativo en la Economía Nacional. | Roberto Villa Martínez. |

Derecho Mercantil	Mantilla Molina.- Edit. Porrúa.- 1972.
Elementos de Derecho Mercantil Mexicano.	Rafael de Pina Vara.- Edit. Porrúa.- 1972.
Introducción al estudio del cooperativismo.	Rosendo Rojas Coria.- Edit. Fondo de Cultura Económica.- 1952.
Libro del nuevo orden moral. El	Robert Owen.- Edit. Grijalbo.- 1970.
Ley General de Sociedades Cooperativas.	Edit. Porrúa.- 1974.
Movimiento Cooperativo Mundial. El	Margaret Digby
Organización de las Sociedades Cooperativas.	Armando A. Moirano.- Edit. El Ateneo 1955.
Organización del Trabajo. La	Louis Blanc.- Edit.- Grijalbo.- 1970.
Reglamento de la Ley General de Sociedades Cooperativas.	Edit. Porrúa, S. A.- 1974.
Tratado de Cooperativismo Mexicano.	Rosendo Rojas Coria.- Edit. Fondo de Cultura Económica.- 1952.
Tratado de la Asociación Doméstica Agrícola.	Charles Fourier.- Edit. Grijalbo.- 1970.
Principios de Administración.	Georges R. Terry.- Edit. C. E. C. S. A.- 1972.