



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA**

**“El psicólogo organizacional como aportador de alternativas en el  
cooperativismo mexicano**

**T E S I N A**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

**P R E S E N T A :**

**CARLOS RIACRDO MURGUIA BERLANGA**



Director:  
Dr. Marco Eduardo Murueta Reyes

Dictaminadores:  
Lic. Bertha Esther Gallegos Ortega.  
Lic. José Esteban Vaquero Cázares

Los Reyes Iztacala, Edo de México

2014



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.

## INDÍCE

Capítulo 1: La cooperativa.....	1
1.1. Antecedentes del cooperativismo.....	2
1.2. Principios básicos del cooperativismo.....	4
1.3. Tipos de cooperativas.....	7
1.4. La experiencia cooperativa en el mundo: La cooperativa Mondragón, FUCAUM.....	8
1.5. La experiencia cooperativista en México: La cruz Azul, Pascual.....	13
1.6. El cooperativismo: Un terreno fértil para el psicólogo organizacional.....	20
Capítulo 2: La psicología Organizacional.....	21
2.1. Antecedentes de la psicología organizacional.....	21
2.2. Reclutamiento y selección de personal.....	27
2.3. Capacitación.....	33
2.4. Evaluaciones de desempeño.....	39
2.5. Cultura Organizacional.....	42
Capítulo 3: Cooperativismo mexicano: Un campo laboral para el psicólogo organizacional.....	46
3.1. La labor del psicólogo organizacional: Una entrevista con José María Rivas, cooperativista mexicano.....	46

3.2. Diseño de un instrumento de detección de necesidades para una cooperativa mexicana.....	53
3.3. Propuesta de programa de capacitación	
Para una cooperativa mexicana.....	68
Capítulo 4: Conclusiones.....	77
Bibliografía.....	83
Anexos	
1.- Entrevista a José María Rivas.....	88
2.- Perfil Laboral del Integrante de la cooperativa	
MTS Movimiento y Desarrollo.....	102

## AGRADECIMIENTOS

A mi familia, comenzando por mis padres. Gracias por permitirme ser quien soy, por siempre apoyarme cuando quise ser y seguir conmigo en este momento en el que llegué a donde quise llegar. Gracias por su amor de acero inoxidable, su cariño a prueba de balas.

A mi hermana Mónica, por compartir la pócima de la juventud, el aceite de los desencuentros, las tabletas de la tranquilidad, el jabón de la hermandad. Por la amistad que comenzó desde el día que llegaste a acompañarme en el mundo.

A Yoselin, Yazmin, Chucho, Erika, Itzel, Fadul, Abril y Mariana: Gracias por ser mis hermanos, por todo lo bueno que compartimos y por seguir siendo punto y aparte en mi vida. La vida sin ustedes hubiera sido una vida sin color, ni olor, ni sensación.

A Eduardo, Sharon, Alicia, Magaly y Lilí: Gracias por formar parte de mi vida, pero sobre todo, muchas gracias por permitirme formar parte de las suyas. De una u otra manera se incrustaron en mí, cada uno a su manera y estilo. Nada comparado a una vida con ustedes, al amor del bueno.

A la antología desordenada de mis profesores comenzando por Marco Murueta, Bertha Gallegos y José Vaquero: Gracias por ayudarme con este proyecto, sin su guía e inspiración sinceramente no hubiera encontrado el camino para concretar este trabajo.

De igual forma, gracias Arturo Guevara, Celia Tinoco, Carlos Romero, Teresita Flores de Labardini, Mirna Hidalgo, Jesús Vargas Flores, Antonia Rentería, Edy Ávila, Cesar Amador, Jaime Molina, Susana Montoya, Edna Aragón, Clara Bejar, Fernando Quintanar. Sus enseñanzas me las quedo todas y siempre coronadas con el cariño y respeto que les tengo.

Gracias a la Universidad Nacional Autónoma de México por cobijarme desde mi juventud más descontrolada en los páramos de Coapa hasta la tierra fértil y verde de Iztacala. ¡Orgullosamente coapense e Iztacalteca!, ¡Orgullosamente puma!

Gracias a George Orwell, Federico García Lorca, Jorge Ibarguengoitia, Mario Vargas Llosa, Xavier Velasco, Truman Capote, Octavio Paz, Guadalupe Amor, Gonzalo Marté, Luis González de Alba, Sergio Zurita, Miguel Bosé, David Bowie y Bob Dylan: Gracias por permitirme entrar a sus mundos y de la forma tan generosa en la que me permitieron tomar lo mejor de ustedes.

## 1.- LA COOPERATIVA

“Una cooperativa es un grupo o asociación de personas que se han unido voluntariamente para satisfacer necesidades y aspiraciones económicas, sociales, y/o culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta democráticamente controlada, autónoma y abierta” (Cruz y Piñeiro, 2011).

Esta definición fue establecida en 1995 en Manchester, Inglaterra por La Alianza Cooperativa Internacional (ACI), en la Declaración sobre la Identidad Cooperativa (Subsecretaría de Acción Cooperativa, 2010). Esto indica que las empresas o asociaciones cooperativas son en los hechos empresas de personas, no de capital. Por lo que la cooperativa busca que el colectivo de trabajadores miembros, independientemente del aporte económico que hayan hecho a la cooperativa, tienen el mismo derecho de decisión democrática y de utilizar los medios de producción e infraestructura de la cooperativa para satisfacer necesidades que van desde lo económico hasta lo cultural.

La cooperativa es considerada como una empresa de “tercer sector” ya que no son públicas, ni privadas, son colectivas. Al ser colectivas quiere decir que su prioridad no es ser dueña de medios de producción, al contrario, existen cooperativas que arrendan medios de producción a otras empresas. Su prioridad es que el colectivo tenga acceso a dichos medios. Ahora bien, esto no quiere decir que la cooperativa este direccionada a satisfacer las necesidades de un colectivo en específico.

Lo que se espera es que la cooperativa satisfaga las necesidades y se comprometan con el desarrollo tanto de sus integrantes como de la comunidad en la que están insertadas, esto marca que si bien la cooperativa es gestionada por sus miembros esta gestión tiene que ser socialmente responsable; responsable de intereses sociales y esto la coloca en una economía “social” o “solidaria” (Cruz y Piñeiro, 2011).

## 1.1. Antecedentes del cooperativismo

Rastrear el origen del cooperativismo nos llevaría indudablemente al origen mismo del ser humano. Ya que como lo menciona Flores (2008), el ser humano es social por naturaleza por lo que desde que comenzó a agruparse en sociedad, en colectivos siempre buscó la forma de brindarse mutua protección y ayuda en un abanico muy diverso de situaciones.

Pero no solo el ser humano ha buscado la forma de protegerse o de brindar socorro a los miembros de su comunidad, también ha buscado la forma de poder producir y distribuir bienes o servicios. La forma en que este hombre primitivo buscaba satisfacer estas necesidades de producir bienes y servicios fue mediante la transmisión, la reproducción de generaciones adultas a las más jóvenes. Es bien sabido que el niño acompañaba al adulto en los trabajos y en la medida de su fuerza ayudaban a estos a pescar, a cazar, a navegar, es decir, el niño se educaba participando en las funciones de la colectividad en la que estaba insertado para satisfacer las necesidades de este (Ponce, citado en Murueta. 2004).

Rastros más recientes son por ejemplo los dejados en el Derecho Romano en las llamadas *Sodalitates*, *los Collegia Opificum*, entre otras organizaciones que tenían como fin el brindar ayuda económica a sus miembros. Otro ejemplo se puede ubicar en la Edad Media en donde las universidades, los gremios o las cofradías religiosas tenían como fin principal el suministrar recursos económicos a sus agremiados (Flores, 2008).

Si bien, estos registros de organizaciones que brindaban ayuda económica a sus agremiados o miembros podemos rastrearlos como antecedentes del cooperativismo actual, es necesario aclarar que el cooperativismo tal y como lo conocemos en la actualidad tiene su origen en Inglaterra con la fundación de una Cooperativa en el poblado de Rochadle en 1884.

Esta cooperativa surge en el marco histórico de la Revolución Industrial del Siglo XIX y surgen como: "sociedades de ayuda mutua para la defensa de intereses colectivos y tenían como objetivo conseguir bienes de consumo para sus asociados en las mejores condiciones posibles de precio y calidad (cooperativas de consumo) o producir y canalizar esta producción hacia el

mercado, evitando intermediarios, para maximizar las rentas de los cooperativistas” (Trigueros, Begala, Artola, 2010).

La cooperativa surgida en Rochadle fue fundada por 27 hombres y una mujer y fue bautizada como la *Sociedad de Pioneros* de Rochadle. Estos 28 obreros se dieron cuenta de la brutal realidad social que aquejaba a su tiempo y en especial la de los obreros que como ellos trabajan en condiciones deplorables e infrahumanas, por lo que esta cooperativa (como se mencionó en el párrafo anterior) busco la mejora de las condiciones laborales de los obreros y la de aumentar las ganancias de sus miembros, pero a la vez se fundó con un fuerte espíritu de solidaridad y fraternidad. Esta ideas, aunadas a las fuertes ganas de progreso, de desarrollo, de cooperación, de ayuda mutua, de cooperanza lograron que sin estudios formales muy elevados, esta cooperativa de trabajadores textiles tuviera un éxito mayúsculo (Flores, 2008).

Esta cooperativa lo que preveía era la creación de un “almacén cooperativo” en donde los miembros y sus familias pudieran adquirir bienes de primera necesidad a bajos costos y de buena calidad. Por mutuo acuerdo, cada miembros fundador aportó a un fondo dinero una suma de dinero inicial hasta juntar lo necesario para poder abrir un local (el dinero necesario para tal fin era de 128 dólares). Una vez alquilado el local la cooperativa comenzó a funcionar de la siguiente manera:

El almacén cooperativo compraba bienes de primera necesidad a bajo costo y en mayoreo para poder revenderlos a sus miembros a precios que superaban al original en una pequeña medida. Cuando comenzó a funcionar la cooperativa solo operaba una tarde a la semana, pero debido a su éxito, al cuarto mes de operaciones ya operaban cinco tardes a la semana (Cruz y Piñeiro, 2011).

Esta primera cooperativa sirvió como un ejemplo de que los valores de fraternidad, de solidaridad, de ayuda mutua y cooperación podían ser la base para una vida mejor y una mejor gestión para los obreros. De este modo, en países como Francia, Alemania y la misma Inglaterra se comenzaron a extender los principios cooperativistas por lo que se estima que a principios del siglo XX (es decir, 20 años después de la creación de la Cooperativa Rochadle). 1, 700, 000 ingleses formaban parte de una cooperativa de consumo.



Otro antecedente importante dentro del siglo XIX es el uso del término “cooperación” para denominar la cooperación mutua del sistema individualista de la libre competencia. Es Roberto Owen el que acuñó este término para denominar tal acción de cooperación mutua. Owen junto con Guillermo King en 1821 establecieron colonias organizadas económicamente de propiedad común. Además, luchó por que los trabajadores tuvieran mejores condiciones laborales y fueran dueños de tierras, fábricas y almacenes (Márquez y Col. 2011).

Estos dos antecedentes se articulan de forma histórica ya que es sabido que las ideas y las acciones emprendidas por parte de Owen por trabajos dignos para los obreros y la necesidad de que ellos fueron dueños directos de sus tierras y de su mismo trabajo influyeron en los obreros textiles de Rochadle para comenzar una huelga contra su patrón, misma que perderían y en consecuencia provocaría su despido de la fábrica en la que trabajaban, pero que unidos por la fraternidad, la ayuda mutua y la solidaridad los llevaría a fundar la primera cooperativa de la que se tenga registro.

Ahora bien, la cooperativa desde sus orígenes se ha visto enmarcada bajo diferentes visiones ideológicas que han ido dictado en mayor o menor grado sus campos de acción a lo largo de la historia. Desde el comunismo, el pensamiento utópico y ciertos pensamientos religiosos han visto en la cooperativa la forma de enfrentarse al individualismo capitalista que lo único que logra es la de ignorar al otro y corromper a la especie humana. Estas críticas ideológicas contra el capitalismo lograban que los primeros intentos de cooperativismo fracasaran rotundamente, ya que eran críticas desde espacios ético-morales y no valoraban la importancia de la organización política, ni el valor económico que podía aportar la cooperativa (Cruz y Piñeiro, 2011).

## **1.2. Principios Básicos de las Cooperativas.**

La Cooperativa de Rochadle estableció siete principios que son considerados los pilares del éxito de la cooperativa y quedarían plasmados en los anales de la historia como modelos a seguir para las futuras cooperativas, estos principios son:

- 1) Matrícula abierta.
- 2) Neutralidad Política.
- 3) Un Socio, un voto.

- 4) Interés limitado sobre el capital.
- 5) Ventas al contado.
- 6) Ganancias que “retornan” a los socios.
- 7) Educación y formación (Cruz y Piñeiro, 2011).

Por otro lado, autores como Flores (2008), mencionan que la cooperativa en realidad lo que formuló fueron cuatro reglas básicas (que en realidad son una especie de condensación de los principios anteriormente mencionados). Estas reglas son:

- 1) **Confusión de la calidad de usuario o consumidor y la de accionista o empresario:** Es decir, que todos los usuarios de los productos deben de ser al mismo tiempo empresario y accionista. Por lo que, se plantea que un socio tendría que ser dueño de un medio de producción, pero no ser el único gestor de él. Esto con la finalidad de no entorpecer el trabajo de la cooperativa
- 2) **Distribución de las utilidades en proporción a las compras, al final del ejercicio:** Esta regla es medular ya que a diferencia de la empresa capitalista, el accionista no cobra sus dividendos en función del número de acciones poseídas, lo que en realidad pasa es que el cooperativista cobra su retribución en proporción de las compras realizadas al almacén.
- 3) **Un solo voto por socio en las asambleas generales:** Principio básico y elemental dentro de la cooperativa, ya que independientemente de las compras hechas al almacén, el capital aportado a la cooperativa o los medios dispuestos para ella, el cooperativista tiene derecho a un voto para ejercerlo de forma libre en la asamblea general y así refrendar su capacidad de elección dentro de la cooperativa.
- 4) **El principio de la puerta abierta:** Simple y sencillamente es el hecho de que cualquier persona que así lo desee puede ser miembro de la cooperativa, con esta regla y la anterior la cooperativa sostiene su valor como una asociación equitativa, libre y democrática.

Estos principios originales fueron la base para que las cooperativas a lo largo de su historia fueran adaptándolos, modificándolos y apropiándose de ellos según su contexto histórico, social y cultural. Así, la ACI (Alianza Cooperativa Internacional) menciona que para que una cooperativa sea exitosa debe de tener en cuenta ciertos principios organizativos básicos. Estos principios son:

- 1) **Membresía voluntaria y abierta:** Las cooperativas históricamente son organizaciones que promueven entre sus miembros la voluntariedad de la adhesión para todas aquellas personas capaces de utilizar sus servicios, sus bienes, pero a la vez comprometerse a aceptar las responsabilidades de ser asociado sin ningún tipo de discriminación social, política, religiosa, racial o de sexo (Trigueros, Begala, Artola, 2010).
- 2) **Gestión democrática por parte de sus asociados:** Dentro de la cooperativa sus miembros participan activamente de las decisiones relacionadas con su gestión ya sea de forma directa en la Asamblea General o por medio de representantes elegidos democráticamente. El mecanismo se basa en el hecho de que la Asamblea General (sin importar cuanto capital o trabajo hayan aportado a ella), tienen el derecho a ejercer su voto para decidir sobre la gestión de la empresa. Un miembro es igual a un voto (Cruz y Piñeiro, 2011).
- 3) **Participación económica de los asociados:** Los miembros de la cooperativa tienen que aportar una cantidad, aunque sea modesta de capital para la cooperativa. Del mismo modo, los miembros de la cooperativa pueden hacer su aportación en forma de bienes de servicio o en materia prima e incluso en derechos. Los miembros tienen el derecho de decidir cómo se van a repartir las utilidades producto de la gestión de la empresa, un claro ejemplo es la repartición equitativa en función al aporte monetario o de especie a la cooperativa; o bien desinteresarse de ese beneficio (Molina, 2003).  
  
En este principio, existen también cooperativas que manifiestan que debe de existir un fondo social, al que se le fija un porcentaje de las utilidades, que es destinado para distintas obras y acciones direccionadas a una meta social (Cruz y Piñeiro, 2011).
- 4) **Autonomía e independencia:** Es decir, las cooperativas son asociaciones gestionadas de manera libre por sus asociados. En el caso que la cooperativa se asocie con otras empresas o incluso con el mismo Estado, la cooperativa debe de garantizar que su gestión quedara en manos de sus socios de forma exclusiva, autónoma e independiente (Trigueros, Begala, Artola, 2010).
- 5) **Educación, formación e información:** Ya que la cooperativa está en manos de sus socios, estos deben de tener una preparación adecuada para esta tarea y la consecuente toma de decisiones, es decir, tienen que estar informados sobre las opciones a considerar y tiene que ser capaz de evaluar y de analizar dicha información. Por lo que es de vital importancia

que en las cooperativas exista un fondo destinado a la educación y formación de los socios cooperativistas. (Cruz y Piñeiro, 2011).

- 6) **Cooperación entre cooperativas:** Molina (2003), menciona que el futuro mismo del cooperativismo depende de la integración de ellas en todo nivel: Local, Nacional e Internacional; de forma gremial, económico, de formación y educación. Esta integración puede ser entre cooperativas monosectoriales (cuyo sector sea el mismo) o plurisectoriales (con cooperativas de diversos sectores).
- 7) **Interés por la comunidad:** Esto menciona que, las cooperativas son empresas con una dirección social, que ellas trabajan para el desarrollo de sus comunidades y se comprometen a mejorarlas invirtiendo en ellas y preocupándose por brindarles bienes o servicios útiles para ellas (Trigueros, Begala, Artola, 2010).

### 1.3. Tipos de Cooperativas.

Para poder asentar una clasificación sobre las cooperativas, autores como Cruz y Piñeiro (2011), consideran que el elemento que será la clave para dicha tarea será la actividad a la que se dedican los socios cooperativistas. De este modo, los autores mencionan tres grandes tipos:

- A) **De producción de bienes y servicios:** En este tipo de cooperativas, sus miembros se dedican a producir bienes agropecuarios, industriales, de la construcción, de gastronomía, de reparación, de contabilidad, de transporte, entre otras. Este tipo de cooperativas son conocidas también como cooperativas de trabajo.
- B) **De consumo de bienes y servicios:** Aquí los socios se dedican a adquirir bienes de cualquier tipo, pero principalmente insumos básicos (alimentos, medicinas, productos de primera necesidad) o servicios de cualquier tipo (resaltado las cooperativas de ahorro y crédito).
- C) **Mixtas:** En donde los miembros se unen para producir un bien o un servicio, así como para acceder de manera conjunta a ciertos servicios y bienes.

Las cooperativas también se pueden clasificar según el nivel de integración que poseen. Las cooperativas que unen a un grupo de personas son consideradas de “primer grado” o

de “base”; las cooperativas que están formadas por la unión de varias cooperativas se denominan de “segundo grado”, “grupos” o “uniones” (un ejemplo de este tipo de cooperativas es la Cooperativa Cementera Cruz Azul, ya que aglutina a una amplia variedad de cooperativas dedicadas a la rama de la construcción); y las llamadas cooperativas de “tercer grado”, “confederaciones” o “federaciones” que están conformadas por cooperativas de segundo grado.

#### **1.4. La experiencia cooperativa en el mundo: La Cooperativa Mondragón, FUCAVM.**

La experiencia cooperativa desde sus inicios ha demostrado ser un modelo económico, social y humano efectivo, capaz de aglutinar trabajadores de diferentes ámbitos para alcanzar bienes y satisfacciones comunes, para lograr impactar en la comunidad a la que están directamente ligadas con educación, recursos y productos y servicios.

Uno de los ejemplos más claros que ilustran lo anterior, es la experiencia de la Cooperativa Mondragón. Nacida a mediados del siglo XX, en la localidad de Mondragón en la comarca de Alto Deba en el País Vasco e impulsada por un pequeño grupo de trabajadores, hoy por hoy es uno de las experiencias cooperativistas con mayor proyección mundial. Como ejemplo de ello, para 2009, la Cooperativa Mondragón aportó el 3.5% del PIB del País Vasco y el 7.1% del PIB Industrial. El valor añadido generado alcanzó la cifra de 2284 millones de euros (Altuna, Loyola, Pagalday, 2011).

El contexto del desarrollo de la Cooperativa Mondragón se ubica en 1941 con la llegada del padre José María Arizmendiarieta a la localidad de Mondragón. El padre José María llegó a una comunidad arrasada por la miseria, con miles de muertos, exiliados; a una comunidad dividida y maltrecha económicamente, moral y socialmente. Estos signos de desastre fueron dejados por la Guerra Civil Española y posteriormente por el olvido de la Dictadura Franquista.

Desde su llegada a la comunidad de Mondragón, la principal preocupación del padre José fue la educación, ya que para el “socializando el saber, se democratiza el poder”. El clérigo y su visión poco a poco comenzaron a reconstruir el tejido social mal trecho de la comunidad. Junto con su proyecto educativo, Arizmendiarieta sostenía que: “el trabajador

no puede ser emancipado: Solo puede y debe hacerlo por sí mismo” (Altuna, Loyola, Pagalday, 2011).

Así, comenzó un trabajo educativo que articulaba la educación en un sentido de capacitación técnica con una formación social y moral. Por lo que para 1956, cinco jóvenes abandonaron la principal empresa de la comunidad (La Unión Cerrajera), por considerarla rígida e injusta con los peones, y con la ayuda de la misma comunidad de Mondragón logaron comenzar un proyecto diferente.

Luis Usatorre, Jesús Larrañaga, Alfonso Gorroñoitía, José María Ormaetxea y Javier Ortubay, fueron los jóvenes que fundaron la empresa Ulgor (en honor a las iniciales de cada uno de ellos). Comenzaron fabricando orinillas de petróleo y en poco tiempo diseñaron un modelo propio (el modelo Maite). Este modelo se mejoró con el paso del tiempo, pero su salida al mercado y sus altas ventas le dieron a la empresa un cierre de primer año con ganancias. Este inicio prometedor inicio dejó ver que era posible competir con las empresas capitalistas y que era posible echar a andar un modelo alternativo sustentando con principios sociales y de justicia. El éxito de esta proyecto fue tal que cuando se fundó contaba con 24 socios en 1956 y para 1960 ya contaba con 260 socios y una cifra de ventas de 685 000 euros (Altuna, Loyola, Pagalday, 2011).

Ulgor fue el proyecto mediante el cual los principios de solidaridad, soberanía del trabajo, de democracia y de ayuda social se reforzaron y se materializaron. Además, Ulgor permitió el desarrollo de otras experiencias cooperativistas que poco a poco comenzarían a forjar las bases de la hoy cooperativa Mondragón. “No en vano, frente a la asfixiante realidad circundante, las cooperativas podían ofrecer un puesto de trabajo digno, respeto a la igualdad de la persona, introducción de lógicas democráticas, propiedad compartida y una retribución aceptable [...] (Estas cooperativas) pusieron de manifiesto un espíritu de articular un movimiento para cooperativizar no solo el trabajo, sino también el ahorro o la educación, dentro de un esquema amplio de transformación social” (Op. Cit).

Para 1964 se propuso la constitución del Complejo Industrial Cooperativo Ularco (Grupo Fagor a partir de 1986); Este complejo industrial tenía como principal objetivo consolidar las cooperativas de la zona compartiendo servicios y bienes entre ellas para fomentar los

principios de solidaridad, compromiso social y cooperación. Esta solidaridad intercooperativista significó la creación de instrumentos como la reconversión de resultados, la absorción de excedentes de personal y la creación de órganos de gobierno y de control comunes. Además, esta primera aglutinación de cooperativas permitió crear un sistema de gestión sistemático y uniforme para que las cooperativas partieran y operaran bajo los mismos criterios fiscales, contables para que sus ganancias, excedentes y demás fueran equiparables (Ib. Ídem).

Posteriormente, para 1991 en el III Congreso Cooperativo se dio el comienzo de una nueva etapa. Aprobándose el Nuevo Proyecto Organizativo, las relaciones intercooperativas se transforman y se asume el nombre de Mondragón Corporación Cooperativa. Con esta transformación, la Corporación Mondragón se estableció con un modelo de pirámide invertida ya que en la punta se encuentran las cooperativas en las que reside la soberanía; en una sección intermedia están las llamadas divisiones sectoriales (hogar, maquina, herramienta, etcétera y que a su vez aglutinan a las cooperativas de la punta de la pirámide) y el vértice un llamado Centro Cooperativo.

Sin la experiencia de Mondragón, concebir a las sociedades cooperativas como alternativas económicas y sociales sería realmente muy difícil. Mondragón demostró que el modelo funciona y es rentable. Otro modelo de cooperativismo que es importante destacar es el de vivienda popular (el Modelo FUCVAM) en Uruguay.

Este modelo de vivienda en Uruguay comienza a finales de 1968 con la aprobación de la ley No, 13.728 conocida como “La Ley de Vivienda”. En esta ley se abre la posibilidad de otorgar financiamiento público para que grupos de familias con la necesidad de una vivienda digna, pudieran conseguirla sin la necesidad de intermediarios (Nahoum, 2011).

De este modo se dio comienzo a El Sistema Cooperativo de Vivienda por Ayuda Mutua en Uruguay (Modelo FUCVAM), aúna, por un lado, los esfuerzos del Estado (ya que aporta el financiamiento para la construcción de la vivienda y supervisa el proceso de construcción), con el esfuerzo de los propios interesados en conseguir una vivienda (quienes aportan una parte sustancial de la mano de obra necesaria y además realizan toda la gestión del proceso de construcción) (Op. Cit).

Este modelo de construcción se cimenta en tres requerimientos principales:

- 1) Los destinatarios de las viviendas se tienen que organizar como una empresa
- 2) Se capaciten para asumir las funciones que deberán desempeñar durante la obra (relacionados principalmente en la construcción y gestión).
- 3) Contar con un asesoramiento que les proporcione toda la información y el análisis necesario para tomar las decisiones correctas.

Estos tres requerimientos los contempla la Ley de Vivienda uruguaya y permite en primer lugar que los interesados en construir sus viviendas se organicen como una cooperativa, manteniendo los principios democráticos, sociales, educativos, etcétera que caracterizan a este tipo de organizaciones. Por otro lado, la Ley también creó los IAT (Institutos de Asistencia Técnica) cuyo principal objetivo era el de dar asesoramientos y capacitación a las nuevas cooperativas de vivienda (Nahoum, 2011).

Los IAT son institutos que están destinados “a proporcionar al costo, servicios jurídicos, de educación cooperativa, financieros, económicos y sociales [...] pudiendo incluir también los servicios técnicos de proyecto y dirección de obras” (Op. Cit). Además, los IAT desde su fundación tiene la filosofía de buscar un trabajo multidisciplinario que engarce todos sus servicios para que el asesoramiento a los cooperativistas sea integral y completo.

Las siglas FUCVAM quieren decir Federación Uruguaya de Cooperativas de Vivienda por Ayuda Mutua. Esta Federación se crea, a partir de la posibilidad de las pequeñas cooperativas para asociarse con otras de grado superior, asociación que fue posible por la Ley de Vivienda. La FUCVAM se crea en 1970, casi en seguida de la promulgación de la Ley de Vivienda (Ib. ídem).

Desde su fundación y hasta nuestros días el Sistema Cooperativo de Vivienda por ayuda mutua se encarga de la construcción de casi 14 mil viviendas del sector popular en Uruguay y cerca de seis mil familias agrupadas en más de cien cooperativas esperan obtener un crédito para comenzar levantar sus propias viviendas. No obstante, durante la dictadura militar en Uruguay, los créditos se suspendieron durante 15 años y no fue hasta 1989 cuando se comenzó a otorgar créditos a las cooperativas de nueva cuenta (ídem).



El éxito del modelo de cooperativa de vivienda ha prosperado gracias a algunas claves que han hecho del modelo lo que es hoy en día: Estas claves son:

- a) **La organización Cooperativa:** Sin duda alguna, la mayoría de la gente que se organiza en estas cooperativas no tiene experiencia previa en el sector de la construcción, no obstante, el modelo cooperativista como un modelo de organizativo de igualdades resulta ser la mejor vía para canalizar a los integrantes a áreas en donde pueden explotar sus habilidades y destrezas y así construir un entramado de apoyo mutuo muy complejo.
- b) **La ayuda mutua:** En primer término la ayuda mutua se entiende como un recurso económico, ya que al ser los propios interesados en sustituir en gran medida la mano de obra profesional es posible abatir los costos lo cual permite que sectores vastos puedan tener acceso a una vivienda digna. Por otro lado, que sean las propias familias quienes levantan las viviendas genera una cohesión social sustentada en valores y principios solidarios, democráticos, de cooperación y de identificación con los demás. El impacto es formidablemente positivo para la comunidad.
- c) **La autogestión:** Son los propios interesados quienes tienen el control de la gestión y la toma de decisiones lo cual refuerza el sentimiento de pertinencia y propicia la participación democrática e igualitaria.
- d) **El régimen de tenencia:** Es decir, la cooperativa tiene una “hipoteca única” lo cual implica que la propiedad de la vivienda y la deuda que ella genera es propiedad de la cooperativa. Las familias son dueñas en colectivo y usuarias individuales. De esta manera, se evita la especulación con las viviendas y si un miembro decide abandonar la cooperativa este recibe únicamente sus partes sociales (lo que pago por intereses o amortizaciones, más el valor económico de la ayuda mutua que realizó y el ahorro por aportes sociales). La cooperativa es la que decide quien usaría las unidades disponibles y solicitaría al nuevo miembro, lo que se le regresó al anterior.
- e) **Asesoramiento técnico:** Los ITA tienen las tareas de la organización del grupo humano, la formación en los principios cooperativistas, capacitación para la gestión teórica y práctica. El papel de los técnicos es asesorar y fomentar las capacidades de los cooperativistas, pero nunca, gestionar la cooperativa.

### **1.5. La experiencia cooperativista en México: La Cruz Azul; Pascual.**

Si bien hasta aquí hemos revisado dos grandes experiencias cooperativistas en el mundo, una en España y la otra en Uruguay, ahora en este apartado revisaremos la trayectoria que ha seguido el cooperativismo en nuestro país. Sus orígenes, sus logros y sus características más importantes.

Lo orígenes del cooperativismo en México podemos rastrearlos desde la época prehispánica hasta llegar a la Colonia, no obstante, cuando verdaderamente podemos encontrar una Cooperativa formalmente constituida fue hasta 1839 con la Sociedad Mercantil y de Seguridad de Cajas de Ahorro en Orizaba, Veracruz en donde se delineaban los principios básicos del cooperativismo y en los que destacaban la de un miembro es igual a un voto para la toma de decisiones democráticas; interés restringido al capital, obras que beneficien a la comunidad, etcétera (Márquez y col. 2011).

No obstante, con la llegada del español Fernando Garrido a México en 1868 es cuando en México se comienza a formar un movimiento cooperativista formal que conduce en 1867 a la formación de la primera sociedad cooperativa formado por colonos obreros. Las cooperativas comienzan a tener un avance significativo en México, por lo que en 1889 el Código de Comercio le dedica un capítulo especial sobre las sociedades cooperativas (Op. cit).

Plutarco Elías Calles después de un viaje a Europa y asombrado por las consolidadas cooperativas formuló un proyecto de Ley de Cooperativas que fue aprobado por el Congreso de la Unión en 1927. Esta ley fue considerada como inconstitucional, ya que el Congreso no tenía facultades para legislar sobre este nuevo modelo de sociedades comerciales y no fue hasta 1938 cuando se promulga la Ley General de Sociedades Cooperativas. (Ib. Ídem).

La promulgación de la ley, lejos de darle claridad a las Sociedades Cooperativas, pareciera que lo empantano aún más, ya que la ley no contiene una definición clara de la Sociedad Cooperativa, pero si los principios que habrían de regirla. Además, en la fracción I de la ley se especifica que las Sociedades Cooperativas deberán “Estar integradas por individuos de la clase trabajadora” (Delgadina, 1996). Con lo que se establece una

suerte de exclusión social al brindarle el derecho solo a los obreros de formar cooperativas. Otro factor que contribuyó a confusión es el mencionado en la fracción VI de la ley en la que se establece que las cooperativas no persiguen fines de “lucro”. Es decir, las sociedades cooperativas no podían tener acceso a alguna ganancia o provecho derivado de su trabajo, ya que eso se le denomina como lucro.

Esta ley es promulgada bajo el mandato del general Lázaro Cárdenas, que veía en el cooperativismo una política de masas, promovida e impulsada por el Estado, por lo que durante su sexenio se registraron cerca de mil cooperativas en las que se incorporaron cerca de 131, 739 socios, un record, sin duda alguna, pero la LGSC lejos de darles certidumbre a este creciente sector de obrero, les dio motivos de preocupación y confusión (Martínez y Rojas, 2003).

La LGSC se consideró intocable por años, ya que para muchas esferas del poder federal bajo la sombra del partido único, la ley expresaba de manera contundente la relación que deberían de tener la sociedad civil y el Estado (en la que la sociedad civil se encuentra bajo la tutela del Estado de forma indefinida y la provee en sus necesidades e intereses). Esta concepción, arraigada de forma especial en el cooperativismo mexicano vio su fin cuando a mediados de la década de los ochenta el Estado se vio rebasado en la manutención y tutela de las sociedades cooperativas, así como en la manutención de su clase política (Op. cit).

La derogación de la ley cardenista fue inevitable y para 1994 se promulga la Ley General de Sociedades Cooperativas, esta nueva ley da un poco más de claridad a los conceptos propios de la cooperativa para dar certidumbre legal a sus miembros, a sus sociedades y a su trabajo. Por ejemplo, en el artículo 2 se lee que “La sociedad cooperativa es una forma de organización integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios” (Delgadina. 1996). Es decir, el principio de exclusión en el que solo los obreros pueden formar cooperativas es eliminado, así como la figura de una sociedad sin fines de lucro.

La ley le dio la tan esperada certidumbre a la producción cooperativa, así como una definición clara ante la ley, sin embargo, Martínez y Rojas (2003) señalan que si bien se liberó a las cooperativas de la tutela del Estado y se les abrió el camino para competir en el mercado junto a todas las demás empresas y sociedades mercantiles, no se vio por parte del Estado un verdadero reconocimiento del cooperativismo como una palanca de desarrollo social y económico del país por lo que desde la promulgación de la ley, buena parte del sector cooperativo no ha sabido como sostenerse en el mercado.

En contraste con las sociedades cooperativas de otros países, parecería que en México las cooperativas distan de ser una verdadera opción económica para la sociedad, ya sea por la emancipación del Estado que sufrieron a finales del siglo XX que los dejó a la deriva y con pocas opciones y planes de acciones para enfrentar a la competencia o por el modelo económico mexicano que se ha arraigado en la sociedad, en la que los valores de solidaridad, cooperación y ayuda mutua son sustituidos por la competitividad, el ingreso y el individualismo. Pero es necesario aclarar que en México, existen grandes empresas Cooperativas que han alcanzado notoriedad por sus modelos y por los valores que pregonan.

Uno de estos ejemplos es la Cooperativa La Cruz Azul. Los orígenes de esta cooperativa se remontan al movimiento de trabajadores de la Compañía Manufacturera del Centro Portland "La Cruz Azul", S.A., ocurrido en 1931 en Jasso, Hidalgo. Formada principalmente por campesinos, peones, artesanos y algunos mineros de los pueblos periféricos y rancherías del Mezquital, la compañía se dedicaba a la explotación de canteras de caliza, pizarra y yeso (Rodríguez, 2005).

Las condiciones laborales en la compañía eran deplorables y los trabajos eran eventuales ya que dependían de la operación de la cantera por temporadas, trabajar era una especie de regalo que les daban los dueños de la empresa a los campesinos, pero con la misma facilidad con la que les daban el empleo, se les quitaba. Esto perduró hasta que en 1925 un grupo de trabajadores fundó el primer sindicato, que se hizo llamar Sindicato de Obreros Progresistas "Cruz Azul", que aglutinó a la mayoría de la plantilla operativa de la empresa (Op.cit).

Con el primer sindicato se fueron formado otros, de diversas índoles y trabajadores que prestaban sus servicios a “La Cruz Azul” hasta que el 1 de septiembre de 1926 se firmó el primer “Convenio” (o lo que hoy se denominaría “Contrato Colectivo de Trabajo” ) entre los sindicatos y La Compañía Manufacturera de Cemento Portland “La Cruz Azul, S.A (Ib. ídem).

Para 1931 se vendió la compañía y la nueva administración pretendía desarticular la fábrica para operar únicamente con otra que tenían en su poder (La Tolteca), así que poco a poco comenzaron a dismantelar la fábrica y tras los galopantes reclamos de los trabajadores comenzaron a “liquidar” a los empleados no sindicalizados de la fábrica que ascendían a 198. De esos 198 obreros, ninguno recibió la paupérrima liquidación que ya el aceptarla era dar el primer paso para el cierre de la fábrica, lo cual implicaba que los obreros y sus familias se quedaran sin ningún ingreso y peor aún, el pueblo y sus alrededores desaparecería ya que en su mayoría dependían de la actividad de la fábrica (ídem).

Ese mismo año y gracias a la intervención del gobernador de Hidalgo, el Ingeniero Vargas Lugo; y del senador y Presidente la Junta de Conciliación y Arbitraje de Hidalgo Arcadio Cornejo, se decretó la incautación de la empresa para asegurar los intereses de los trabajadores. El 2 de noviembre de 1931 se pone en manos de los obreros la fábrica, desde entonces la fábrica está en manos de los obreros que fundarían dos años y tres meses después la Cooperativa “La Cruz Azul” (Rodríguez, 2005).

La Sociedad Cooperativa de Productores se formó el 29 de enero de 1934 con 192 socios fundadores que constituyeron la sociedad denominada “Cooperativa Manufacturera de Cemento Portland La Cruz Azul”, S.C.L. EL 27 de marzo de 1937 la Cooperativa termino de pagar la empresa al Gobierno (que a su vez, la compro a los dueños como un gesto de buena fe para los obreros). Durante todo este proceso, los cooperativistas realmente sabían poco del cooperativismo y sus principios lo que les ocasiono problemas de gestión y de rezago económico en comparación con sus competidoras, por lo que poco a poco fueron cobijando al cooperativismo como el modelo que los llevaría a crecer. Para 1953 tomaría la Presidencia del Consejo Guillermo Álvarez Macías, un cooperativista

emprendedor, progresista y con deseos de llevar a la cooperativa hacia nuevos lugares (Op.cit).

Actualmente la Cruz Azul está formada por un Núcleo Cooperativo formado por diez cooperativas individuales, que operan de forma independiente y con sus propios organismos de gestión y toma de decisiones con base en los principios cooperativistas y principalmente por la cooperación entre ellas y la ayuda mutua. 500 familias dependen directamente del Núcleo Cooperativista (Cruz Azul, 2014).

En 2008, La Cruz Azul refrendo sus principios y se cimento en cuatro ejes de trabajos básicos (Cruz Azul, 2008).

- a) **Recursos Humanos:** Respetando la libertad de asociación y reconociendo el derecho a la negociación colectiva en la que cada año se eligen en Asamblea General sus representantes de consejos y comisiones. Además, la Cooperativa fomenta recursos de educación para sus socios y sus familias, seguros de vida y de accidentes, despensas y espacios deportivos entre muchos otros.
- b) **Producción:** La Cruz Azul se ha direccionado a que su producción en sus plantas se modernice para amortiguar la contaminación y así ayudar al medio ambiente que en consecuencia repercute en las comunidades en las que están insertadas sus plantas.
- c) **Fundación Cruz Azul Pro Comunidades:** La Cooperativa ha tomado en sus manos iniciativas que repercuten en las comunidades aledañas a sus fábricas y oficinas. Programas de salud, fomento a la educación y a la cultura, así como obras de infraestructura para las comunidades.
- d) **Club Deportivo Social y Cultural Cruz Azul:** En este rubro, la Cooperativa busca la cohesión social mediante la promoción de la cultura deportiva en espacios destinados para ello con miras de una integración social, familiar y social.

La Cooperativa Cruz Azul es un muy buen ejemplo de una cooperativa que surge por necesidades laborales propia de los obreros y que con trabajo y esfuerzo logra el objetivo primario, no obstante, en los últimos años, la Cooperativa ha venido tomando rumbos de gestión y operativos que parecieran emular a los modelos de empresas capitalistas tradicionales. A pesar de ello, aún existen los principios básicos y mínimos de la

cooperativa, con ellos, podemos seguir mencionado a Cruz Azul como una sociedad cooperativa exitosa y un claro ejemplo mexicano. Otro ejemplo que es preciso mencionar sobre el cooperativismo en México es el de la cooperativa Pascual.

Pascual se funda a principios de 1940 por el Sr. Rafael Víctor Jiménez Zamudio que comenzó comercializando con paletas, agua embotellada hasta alcanzar a comercializar con refrescos. El lema de la Pascual era “Fruta en tu refresco”, de este modo, la Pascual se comenzó a posicionar como el refresco de “Pato Pascual” y para 1950 con el refresco “Lulú”. Para 1960, ya con un importante alcance a nivel nacional e internacional, la Pascual lanza al mercado el Boing, bebida de fruta sin gas (Oseguera, 2011).

Las malas condiciones laborales y los constantes accidentes, así como la devaluación del peso obligaron a los trabajadores a pedir aumentos de sueldos y pago de utilidades, se les negó. Esto generó malestar en los trabajadores que comenzaron a ejercer presión sobre la administración que comenzaron en 1978 con un paro de labores de diez días y el 18 de mayo de 1982 se declaró una huelga (Op. cit).

La huelga recibió un amplio apoyo de los sectores civiles y sindicales, así como de figuras emblemáticas de las luchas obreras y estudiantiles como Demetrio Vallejo (líder ferrocarrilero) y Heberto Castillo (dirigente del movimiento Estudiantil de 1968). Durante los años de huelga, la toma del séptimo piso de la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje y de toda la Secretaría del Trabajo resultó de suma importancia y llevó a la huelga a otro rumbo (Poniatowska, 2006).

En Agosto de 1984 los huelguistas se preparaban para una audiencia con el entonces presidente Miguel de la Madrid Hurtado, los trabajadores de Pascual proponen una solución para la huelga. Esta solución fue: “Que se adjudicarán, los bienes de Refrescos Pascual, S.A. a favor de los trabajadores comprometiéndose a trabajar en Cooperativa” (Oseguera, 2011).

La huelga se gana el 30 de octubre de 1984 con el visto bueno del gobierno ante la petición de los trabajadores y se procede al pago de liquidaciones de los trabajadores, pero no se les pagan sueldos caídos y prestaciones, se les paga con los bienes de la

empresa; bienes como las marcas, las patentes, las formulas, las unidades de reparto, los uniformes, materia prima, uniformes entre muchas otras cosas (Poniatowska, 2006).

El 27 de mayo de 1985 marca el inicio de la Cooperativa, que se dio a conocer como la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual, S.C.L. Que tras largas trabas burocráticas y el apoyo solidario de la STUNAM (que donaron \$1,450, 000 para que los cooperativistas comenzarán su operación) se comenzó el trabajo de los “Patos” como dueños de la empresa. En un principio, todos los miembros de la cooperativa recibían los mismos salarios, pero para 1986 se comenzó a usar el tabulador de salarios. En mayo de ese año, los cooperativistas tuvieron sus primeras ganancias (Oseguera, 2011).

La Cooperativa Pascual actualmente con 1, 200 socios cooperativistas y aproximadamente 5, 500 trabajadores (incluyendo a socios cooperativistas). Uno de los ejes principales de la Cooperativa Pascual es el trabajo para el bienestar social y desarrollo económico y social de los trabajadores y de las comunidades, este último teniendo un impacto directo en las comunidades de campesinos que los surten de frutas y azúcar en los estados de Veracruz, Tabasco, Guerrero, Zcatecas, Nayarit y Guanajuato (Op. cit).

Además, la Cooperativa Pascual en concreto refrenda su espíritu cooperativista realizando acciones tales como: Dar asesoría a organizaciones para la formación de cooperativas, facilidades para recibir educación para las familias de los trabajadores y vecinos de las comunidades, cohesión social con su comunidad mediante eventos fuera de las plantas y para los vecinos (festividades tales como el día de muertos o el día del niño). La cooperativa Pascual cree firmemente en el proyecto cooperativista y uno de sus estandartes más importantes es el de demostrar que el capital no produce riqueza y su experiencia cooperativa de 25 años los respalda (Ib. ídem).

Las acciones que emprenden para el beneficio de la comunidad tienen como origen las actividad del “mecenazgo” que es una actividad que consiste en responsabilizarse de una acción de interés general y se da en dos tiempos: a) Filantrópico, en la que se realiza el trabajo, la donación o el apoyo y b) Comunicativo, en donde se realiza la explotación publica del mecenazgo como una acción emblemática o simbólica (ídem).



Pero, la cooperativa Pascual no recurre a medios de comunicación o hace públicas sus acciones comunitarias, al contrario, solo mediante entrevistas o ponencias es posible conocer estos logros por parte de los cooperativistas. Esto, con el motivo de mantener el espíritu de cooperación, solidaridad de ayuda mutua intacto, en pocas palabras, el mecenazgo únicamente se aplica en el primer tiempo y de forma constante.

Hasta aquí, la revisión de la experiencia cooperativa ha permitido conocer y reflexionar sobre el papel que este tipo de organizaciones juegan en las comunidades en las que están insertadas, así como el impacto económico que representan para sus socios y para la comunidad. La cooperativa busca ese equilibrio, el social y económico mediante el fortalecimiento de los lazos solidarios, comunitarios, de apoyo y fraternidad.

Si bien desde la Cooperativa Mondragón hasta la Cooperativa Pascual son modelos de ejecución diferentes, el núcleo es el mismo en todas dándole un lugar preponderante a los trabajadores y a su capacidad de decisión para un desarrollo mucho más óptimo, más humano. Todas las experiencias han demostrado ser alternativas viables de consumo, de trabajo, de vivienda para este mundo del siglo XXI.

#### **1.6. El cooperativismo: Un terreno fértil para el psicólogo organizacional.**

La alternativa económica que representa el cooperativismo es visible a todas luces, no obstante, es un terreno poco explorado por los profesionistas y recién egresados de la educación superior. Tal vez porque el modelo económico predominante nos mantiene en un estado de continua competición, de largas jornadas laborales que reeditúan un nada equivalente salario y un consumismo desenfrenado.

Voltear la mirada hacia el cooperativismo nos abre un abanico de posibilidades, ya que como se ha venido mencionado a lo largo de todo el capítulo, el trabajo y el esfuerzo es dignificado en beneficio de los trabajadores. Desde obreros, campesinos, albañiles, hasta médicos, abogados, ingenieros y psicólogos pueden ver su trabajo enriquecido y reeditado de forma justa en las empresas cooperativas.

En el caso específico de los psicólogos organizacionales, la empresa cooperativa representa un terreno fértil y muy prometedor para su quehacer profesional ya que desde

su misma génesis, estas empresas demandan capacitación y educación continua para sus socios, así como la colocación adecuada de los mismos para que su aportación y su trabajo sean reconocidos totalmente, por mencionar algunos aspectos relevantes.

Si bien es cierto que esta rama de la psicología comenzó a desarrollarse paralelamente con el auge de las empresas capitalistas, también es cierto que los tiempos han cambiado y los conocimientos y técnicas propias de la psicología también han cambiado. Ya no se trata solamente de aumentar la productividad o de cambiar ciertos aspectos del lugar de trabajo para dicho fin, en pleno siglo XXI el lugar de trabajo es considerado como un espacio de realización personal, profesional y familiar.

Las empresas cooperativas persiguen el bienestar de sus socios y la visión de la psicología organizacional no está en ningún momento peleada con dicha postura, al contrario, esta rama de la psicología puede ser una poderosa aliada que aporte ideas, herramientas e instrumentos que faciliten los procesos de la vida interna de cualquier empresa, incluyendo a las cooperativas.

La propuesta reside en insertar a un profesionalista como el psicólogo organizacional a un escenario como el cooperativista para que se formalicen procesos y labores como pueden ser la capacitación, la ubicación de puestos, las relaciones interpersonales y la cultura organizacional. Conciliar antes que antagonizar, para que de este modo, ambas partes puedan ver resultados positivos.

Por tal motivo en el siguiente capítulo abordaremos algunos aspectos relevantes sobre la psicología organizacional ya que, como se ha venido revisando, el papel de la educación y la capacitación, así como el desarrollo de los socios cooperativistas, de sus familias y de la comunidad son pilares para estas organizaciones. Por lo que, la psicología y más específicamente, la psicología organizacional pueden brindar de técnicas, tecnologías y herramientas que fomenten y ayuden a alcanzar los objetivos de un cooperativismo maduro, actual y propio del siglo XXI.

## **2.- LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

La psicología industrial/organizacional es una rama de la psicología que aplica los principios de esta en el lugar de trabajo. Su propósito es “aumentar la dignidad y desempeño de los seres humanos así como de las organizaciones para las que trabajan al avanzar en la ciencia y conocimiento del comportamiento humano” (Rucci, citado en Aamodt, 2010).

Aunque el objetivo de este tipo de psicología es aumentar la productividad y el bienestar de los empleados dentro de las empresas, existen dos enfoques diferentes. El enfoque Industrial, que se dirige hacia la determinación de las competencias necesarias para realizar un trabajo, dotar a las organizaciones de trabajadores que tengan dichas competencias y aumentarlas con capacitación. El enfoque Organizacional crea una estructura y una cultura organizacional que motivarán a los empleados a desempeñarse bien, les dará la información necesaria para hacer bien su trabajo y proporcionará condiciones que sean seguras y resulten en un ambiente de trabajo agradable y satisfactorio (Op.cit).

Morales (2014), menciona que estas dos divisiones de la psicología no tienen que verse como diferentes o aisladas una de la otra, al contrario, la conjunción de ambas con sus respectivos objetivos pueden ser aterrizados en un solo universo teórico y práctico: el de la psicología organizacional. Teniendo claro lo anterior, es necesario darle un rastreo a los orígenes de esta rama de la psicología para tener mucha mayor claridad con respecto a su campo de acción.

### **2.1. Antecedentes de la psicología Organizacional**

La revolución industrial trajo consigo una serie de importantes transformaciones sociales, económicas y tecnológicas a la vida diaria de los seres humanos. Principalmente la industria se vio transformada al pasar de la manufactura artesanal a la producción en masa por medio de maquinarias. Esto provocó que se tuviera al alcance mucha mercancía en muy poco tiempo, no obstante, para poder alcanzar estas grandes acumulaciones de productos, los obreros en las fábricas tenían que pasar largas horas en ellas y en condiciones terribles (Lara, 2011).

Para los dueños de las fábricas, empresarios y para el Estado, era preciso poder alcanzar metas productivas mayores y en menores tiempos, por lo que tuvieron que voltear a ver al mundo de la ciencia y sus métodos. Uno de los primeros exponentes de esta nueva visión científica (que terminaría por llamarse “Administración Científica”), fue el estadounidense Frederick W. Taylor (Morales, 2014). Taylor fue un ingeniero que noto el valor que tenía rediseñar situaciones o escenarios laborales para alcanzar una producción mayor.

Taylor (Lara, 2011), comenzó a investigar en la fábrica de Midvale Steel en donde fungía como ingeniero en jefe. Su investigación consistió en capacitar a un grupo de obreros para cargar cajas de manera más eficiente para ahorrar tiempo y producirles el menor desgaste que fuera posible; su resultado fue de 500 empleados que se dedicaban a cargar cajas, únicamente eran necesarios 140 para cargar la misma cantidad y en menos tiempo.

Dentro de las aportaciones del ingeniero a la llamada “Administración científica” podemos destacar:

- a) **El sistema de destajo:** basado en la cantidad de piezas que producía el obrero era la cantidad que se le pagaría, con el objetivo de motivar al obrero y generar ganancias y producción con el esfuerzo motivado de los obreros.
- b) **Administración funcional:** En términos más claros, proponía reducir cualquier tipo de agente extraño que pudiera distraer a los obreros de su tarea principal. Esta administración se basaba en una supervisión al obrero, así como en un “asilamiento” convencional con todo su material y elementos de trabajo a su fácil alcance.
- c) **Selección y entrenamiento de personal:** Con el objetivo de que los obreros fueran adiestrados en sus tareas y pudieran dominarlas a la perfección, así como determinar con antelaciones cuales obreros podían desempeñar ciertas tareas.
- d) **Cooperación entre obreros y gerencia:** Esto con la finalidad de generar un ambiente de concordia en el escenario laboral.

La psicología aplicada al mejoramiento de la producción y a los escenarios laborales comenzó entonces a tener un auge importante, los empresarios comenzaban a darse cuenta de los beneficios (principalmente económicos) generados por las intervenciones “científicas” para administrar sus fábricas y a sus obreros.

Paralelamente a estos avances, el ejército estadounidense comenzó a interesarse en los usos y aplicaciones de la psicología en el reclutamiento de nuevos miembros para sus filas. El uso de tests como el Army Alfa y el Army Beta fueron empleados para calificar si los nuevos reclutas eran aptos o no para el servicio en el frente. John Watson (Aamodt, 2010), reconocido mundialmente por ser el padre del conductismo, sirvió como mayor en el ejército durante la primera Guerra Mundial y diseñó tests y pruebas motrices para pilotos militares potenciales.

Es importante mencionar el trabajo de los psicólogos en la guerra, ya que como menciona Morales (2014), “los jefes del gobierno estadounidense y de la industria se dieron cuenta de que los psicólogos estaban en condiciones de resolver los problemas prácticos más apremiantes”.

Lara (2011), señala que después de la segunda guerra mundial la psicología industrial comenzó a ser una práctica formalmente establecida y se dio inicio a una época de gran avance tecnológico y científico, gracias a eventos tales como: La fundación de la Asociación Psicológica Americana (APA); se comenzó a desarrollar la llamada “psicología del personal” que se dedicaba a la selección, clasificación y ubicación del personal; durante la década de los 50's la psicología aplicada a la ingeniería militar tuvo un fuerte desarrollo.

Una investigación realizada en 1930 significó un gran avance para la naciente psicología industrial: Los Estudios Hawthorne, en donde se mostraba que el comportamiento de los empleados de la planta Hawthorne, de la compañía Western Electric en Chicago, era un comportamiento complejo y que las interacciones entre compañeros de trabajo así como de los supervisores y gerentes era un evento significativo para el comportamiento del empleado (Aamodt, 2010).

En un principio, el estudio estaba dirigido a investigar variables tales como la iluminación del lugar de trabajo, los horarios de trabajo, los salarios, la temperatura, etcétera. Lo realmente interesante del estudio, fue que había ocasiones en las que las condiciones de trabajo, al ser modificadas por los psicólogos, empeoraban y la productividad no baja y en algunos casos aumentaba. Luego de entrevistar a los empleados, se encontró que esto se debía a que los empleados al sentirse observados por los supervisores, gerente y los propios investigadores se volvían más productivos porque se “sentían estudiados”. A este peculiar fenómeno se le conoce como El Efecto Hawthorne (Op.cit).

Como estos ejemplos, existen varios, pero lo que es importante remarcar es que la psicología organizacional ha evolucionado con el pasar del tiempo y de acorde a los nuevos conocimientos que se han ido generando en sus investigaciones. De pasar a ser un instrumento de selección y acomodo de empleados, a ser toda una rama que investiga el impacto del trabajo, las relaciones entre compañeros y superiores administrativos, en la motivación y productividad del empleado.

Así, para darle una cohesión clara a al campo de acción del psicólogo organizacional, referiremos la definición que nos brinda Robbins (2005), sobre las organizaciones, menciona que: “Una organización es una asociación deliberada de personas para cumplir una determinada finalidad”. Esta organización tiene tres características principales:

- 1) Cada organización tienen un fin y la forma en la que se plantean llegar a ese definen a la organización.
- 2) Toda organización está compuesta por personas, ya que es necesario tener personas especializadas en diferentes tareas para realizar el trabajo que la organización demanda para cumplir sus metas.
- 3) Tener una estructura deliberada para que las personas puedan trabajar, en la que se tienen que tener claro la definición de las relaciones labores de todos sus miembros, así como las tareas de cada uno de ellos.

Es decir, una organización se refiere a “una entidad que tiene una finalidad definida, personas o integrantes y alguna estructura definida”.

La psicología organizacional va trabajar con las personas que laboran en la organización y el impacto que esta genera en ellas, ya sea por la estructura de la organización, por las relaciones interpersonales que se generan en ellas, por los horarios y tiempos que se dedican para cumplir las metas de la organización, las técnicas o métodos para cumplir los fines de las organizaciones, etcétera.

En México, los estudios de la psicología organizacional en México ha tenido más o menos el mismo desarrollo que en el resto del mundo, gracias a la similitud de los modelos económicos y a las necesidades desprendidas de este. Sin embargo, la vanguardia en la investigación y producción propias de los ambientes laborales de México esta considerablemente rezagada, y en muchas ocasiones y temas, obsoleta.

Aguilar y Vargas (2010), señalan con alarma que entre las principales revistas de psicología en México muestran una cantidad mínima de producción y no solo eso, que a pesar de que hoy en día el área organizacional es la principal fuente de empleo del psicólogo mexicano, la producción de conocimiento se diluye y no responde a las necesidades del campo. Por ejemplo, la Revista Electrónica de Iztacala mostró que desde su fundación en 1998 y hasta el 2004, solo había publicado dos artículos relacionados a la psicología organizacional.

Ante este panorama de poco desarrollo en conocimientos, Patiño (2012), enumera que los principales problemas de las organizaciones en México son: la elevada rotación de personal; la falta de personal calificado para cubrir plazas de mandos medios o gerenciales; la inexistencia de planes de capacitación en las empresas en donde solo una de cada diez tiene un plan de capacitación diseñados.

Ahora bien, la empresa Proyección y Administración Empresarial (2013), menciona que: “Una cualidad de las organizaciones debe ser su capacidad de adaptación, con ella se puede superar cualquier tipo de obstáculo organizacional, una estructura flexible que le permita combinar un enfoque funcional por otro más provechoso. Estancarse en

una práctica administrativa o de gestión sólo porque da resultados, constituye un riesgo en una era donde lo novedoso es remplazado en cada momento”.

Jim Collins (2013), señala que el papel fundamental de las organizaciones es administrar el talento humano para crear una cultura en la organización saludable que genere alto desempeño saludable que genere alto desempeño. Para lograr este clima saludable, los profesionistas de los RH tienen una serie de funciones esenciales en su quehacer profesional:

- a) **Atraer e identificar el talento:** Proceso que inicia desde el reclutamiento y la selección del personal y continúa una vez que la gente ha sido contratada. Es tarea del RH ubicar a los profesionista, técnicos, y demás talento en aquellos puestos en los que se sientan identificados, cómodos y que provoquen en ellos que están siendo productivos y aportadores para la organización.
- b) **Integrar al talento dentro de la mano de obra:** Es necesario integrar al talento nuevo dentro de la base existente de empleados, esto asegurando el bienestar de ambas partes para asegurar una actitud positiva que culmine con un trabajo integrado y de resultados positivos desde el principio de la colaboración.
- c) **Desarrollar y apoyar al talento:** Si los líderes de la organización dicen o manifiestan que es importante el desarrollo de sus empleados y colaboradores, pero esto no se traduce en acciones concretas, la productividad de la organización se verá afectada de forma directa. Por eso, el área de RH debe encargarse de proveer estándares determinados de acuerdo con los valores de la compañía, con la visión y la misión y junto con los directivos para que este desarrollo y apoyo de talento pueda ser medido con precisión.
- d) **Desarrollar planes de incentivos y reconocimientos para incrementar la retención:** Un programa de incentivos correcto que esté basado en una cultura de desarrollo se traduce en una alta retención del personal y en consecuencia una baja rotación. Por lo tanto, el área de RH debe preguntarse: ¿Ofrecemos la combinación correcta de compensaciones y beneficios que nos permitan optimizar nuestra fuerza de trabajo?



Con los dos ejemplos anteriores arribamos al área en la que los psicólogos organizaciones en México y a nivel mundial desempeñan su ejercicio profesional: El área de Recursos Humanos. Esta área es medular en cualquier empresa, ya que es la encargada de supervisar todo lo relacionado con el capital humano en la organización: Desde su selección para un puesto, su paso por la empresa en capacitación y relaciones laborales e interpersonales con sus compañeros, llegando incluso a su salida de la organización.

Con todo lo mencionado, hemos dado un recorrido a la historia de la psicología organizacional, sus aportes e incluso sus grandes retos, así como su campo de acción más actual en las organizaciones desde el área de Recursos Humanos. A continuación comenzaremos a describir algunas de las tareas que desempeñan los psicólogos organizacionales en su ejercicio profesional.

## **2.2. Reclutamiento y Selección de personal.**

Heredia y Arias (1979), definen a la selección de personal como: “el procedimiento para encontrar al hombre (empleado/colaborador) que cubra el puesto adecuado a un costo también adecuado”. Dentro de esta definición se incluye el concepto de “adecuado” y por ende, es necesario considerar tanto las necesidades de la organización como el potencial humano y la satisfacción del empleado al desempeñar su puesto. Todo esto para poder hablar hacer una selección de puesto adecuada.

“La elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización” (Op.cit).

El proceso de selección de personal comienza cuando se encuentra disponible una vacante dentro de la organización. Con la vacante disponible es necesario entonces comenzar a buscar al empleado adecuado que pueda ocuparla. No obstante, para poder conseguir tal objetivo, hay que tener claro lo que se está buscando, por lo que se debe de contar con un **análisis de puesto**.

El análisis de puesto se refiere a la definición de las funciones y tareas que se habrán de desempeñar dentro de la organización, así como las características de la persona que tendrá que realizar dichas funciones. El análisis de puesto se compone de un inventario de tareas y de actividades que integran al puesto y un inventario de características humanas que debe de poseer el individuo que va a ocupar el puesto (Zarazúa, 2013).

Otro atributo importante del análisis de puesto es que, mediante este, permite definir claramente las tareas y labores que cada colaborador o empleado debe de cumplir dentro de la organización, así, es posible tener un esquema organizado que se traduce en una mayor productividad y satisfacción por parte de los empleados ya que se saben realizando su trabajo de forma efectiva y con calidad (Op.cit).

Aamodt (2010), señala que si bien los psicólogos organizacionales consideran que los análisis de puesto deben de ser extensos y a detalles, la realidad es que los profesionistas del área de Recursos Humanos en la práctica concretan sus análisis de puestos a dos cuartillas como máximo. Ante esta realidad, se considera que un análisis de puesto debe de contar con los siguientes elementos:

- **Título del puesto:** Este elemento ayuda a darle claridad a los candidatos durante un proceso de reclutamiento y selección ya que les permite determinar si sus habilidades y experiencia son acordes a la vacante solicitada; También permite darle claridad a los compañeros de organización sobre las tareas y labores que se desempeñan dentro de ella.
- **Breve resumen:** Una descripción breve sobre la naturaleza y propósito del puesto.
- **Actividades de trabajo:** Se enlistan las tareas y actividades en las cuales el candidato estará involucrado. Se recomienda que en esta sección, las tareas y actividades se categoricen para darle claridad.
- **Herramientas y equipos utilizados:** Es necesario señalar y comentar todas las herramientas que serán utilizadas en el desempeño del puesto.

- **Contexto del puesto:** En esta sección se menciona el ambiente laboral en el que el empleado trabajará, el nivel de estrés, el horario laboral, las demandas físicas, número de colaboradores, etcétera.
- **Desempeño del trabajo:** Se hace una semblanza o una serie de pronósticos sobre el desempeño y los estándares que debe de cumplir el empleado.
- **Información sobre compensación:** Es decir, la información sobre el salario y los factores compensables utilizados para determinar dicho salario.
- **Competencias del puesto:** En esta sección se enlistan las habilidades, los conocimientos, las capacidades, los intereses, la personalidad y la capacitación necesaria para poder desempeñar el puesto.

Una vez que se tiene el análisis de puesto, entonces el proceso de selección puede comenzar. Este proceso se divide fases o en etapas, la primera de ella es el **reclutamiento**. El reclutamiento de personal es el proceso mediante el cual se trata de conseguir una cantidad suficiente de candidatos para cubrir un puesto en particular (Puchol. 2003).

Durante esta primera fase, en primer lugar, los candidatos deben de cumplir con las necesidades de estudios solicitadas, así como una ficha profesiográfica (o Curriculum Vitae). Para este proceso, es necesario que quien lo lleve a cabo conozca tres aspectos principales: Conoce la empresa (su historia, visión, misión., valores, políticas, cultura); Conoce los requerimientos del puesto a cubrir, es decir, cuenta con un buen análisis de puesto y finalmente, conoce el mercado laboral y sabe dónde buscar y cómo llegar a los candidatos idóneos (Op.cit).

Para esta fase del proceso, podemos considerar dos fuentes de reclutamiento principalmente: La más cercana es sin duda la misma organización, es decir, los mismos integrantes de la organización así como sus amigos, familiares o amistades. Esta fuente de reclutamiento es conocida como **Fuentes de Reclutamiento Interno** y tienen como ventaja que la cohesión del equipo de trabajo es fuerte. También existen las **Fuentes de Reclutamiento Externo** y suelen ser usadas cuando dentro de la misma organización no se encuentran con candidatos adecuados para cubrir el puesto.

Estás fuentes externas son las agencias de empleo, medios publicitarios, Universidades, bolsas de trabajo y portales de internet (Heredia y Arias, 1979).

Una vez que han sido reclutados los candidatos, es necesario entonces pasar a la siguiente fase del proceso de selección de personal y esta fase es la **entrevista de selección**. “La entrevista es una conversación y tiene un objetivo, habrá de considerarse que esto implica una interrelación de dos individuos, entrevistado y entrevistador, que van a ejercer una acción recíproca” (Op.cit).

Peña (2005), señala que la entrevista es una herramienta indispensable en el proceso de selección de personal ya que, mediante ella, es posible hacer una predicción sobre los sentimientos entre empleado y empleador y gracias a ella, fue posible recabar mucha información que no era posible obtener mediante solicitudes o Curriculum Vitae. Este fenómeno es conocido como “Contrato psicológico” y es determinante en la relación empleado-empleador. El autor hace un especial énfasis en el hecho de que este contrato psicológico sería imposible de establecer sin la entrevista.

La entrevista para la selección de personal puede variar dependiendo de tres factores principales (Aamodt, 2010):

- a) **Estructura:** La estructura de las entrevistas determinan la fuente y el grado de las preguntas que estarán en ellas y podemos enumerar dos tipos: **Estructurada**, en la que las preguntas están previamente diseñadas y generalmente están en función del análisis de puesto, además estas preguntas se realizan a todos los candidatos al puesto; **No estructurada**, en donde las preguntas son flexibles y son realizadas con libertad por parte del entrevistador, en este tipo de entrevista los candidatos pueden escuchar diversas preguntas y difícilmente se repiten.
- b) **Estilo:** El estilo depende del número de entrevistados. Pueden ser entrevistas uno a uno; Entrevistas en serie, donde se realizan una serie de entrevistas sencillas; Entrevistas de regreso, similares a las anteriores, pero un lapso de tiempo debe de transcurrir entre una y otra; Entrevistas en panel, donde existen

una serie de entrevistadores que realizan preguntas al candidato durante una misma sesión.

- c) **Medio:** El medio para realizar una entrevista es variado actualmente, ya que pueden ser cara a cara o presenciales donde entrevistado y entrevistador se encuentran en un mismo espacio físicamente; Entrevistas telefónicas y entrevistas mediante videoconferencia son otro tipo de medio para llevarlas a cabo.

Crowley (citada en Peña, 2005), menciona que la entrevista es un punto fundamental en el proceso de selección de personal ya que permite conocer valores, cualidades, desarrollo personal y laboral, expectativas, la empatía, la comunicación y la adaptabilidad de los candidatos. Cuando se han realizado las entrevistas a los candidatos, entonces es posible realizar una preselección de ellos para continuar a la siguiente fase del proceso. El proceso de **evaluación** de los candidatos preseleccionados.

La evaluación consiste en la aplicación de instrumentos psicológicos y de conocimiento, así como la interpretación de dichos instrumentos. Cabe señalar que dichos instrumentos deben de estar relacionados a las características señaladas en el análisis del puesto para darle validez y asegurar una confiabilidad a su aplicación (Atalaya, 2001).

Heredia y Arias (1979), reflexionan sobre el hecho de que las pruebas psicométricas han sido desplazadas en algunos procesos de reclutamiento y selección ya que su mal uso o el mal concepto que se tienen sobre ellos han llevado a malos procesos de selección. Los autores hacen un especial hincapié en señalar que las pruebas psicométricas no son buenas o malas, simplemente son una herramienta auxiliar y no pretenden desplazar a los profesionistas de los Recursos Humanos, además es importante mencionar que dichas herramientas deben de ser aplicadas y evaluadas por los profesionistas correctos, en este caso los psicólogos organizacionales.

Aamodt (2010), enumera tres tipos de pruebas que harían de un proceso de reclutamiento de personal exitoso: Los inventarios de personalidad, Inventarios de Intereses y Pruebas de integridad u honestidad.

Una vez que se ha aplicado una batería de pruebas psicométricas para evaluar a los candidatos, Atalaya (2001), menciona que la siguiente fase del proceso es la de **selección**. Y es aquí donde se comprueban los datos, la documentación y referencias del candidato, así como la agrupación de toda la información obtenida durante el proceso de selección, es decir, los datos obtenidos durante la entrevista o entrevistas y la obtenida gracias a la evaluación.

En este punto del proceso, se debe de hacer un escrutinio sobre la información disponible. Por ejemplo, si la información obtenida durante la entrevista es compatible con la cultura y valores de la organización o si la evaluación muestra que el candidato es capaz de ejecutar las tareas y obligaciones que el puesto demanda.

Finalmente, la última fase del proceso de selección de personal llega cuando se da una **Decisión Final**. Zarazúa (2013), señala que esta responsabilidad puede corresponderle al futuro supervisor del candidato o al departamento de Recursos Humanos.

Atalaya (2001), menciona que muchas veces durante esta última estación del proceso, el psicólogo organizacional solamente se limita a entregar los análisis de datos obtenidos a una comisión de alto nivel dentro de la organización y serán ellos y solo ellos los que dictaminen quién será el candidato a ocupar la vacante.

Por otro lado, Heredia y Arias (1979), si bien consideran que en efecto, deben de ser los supervisores o mandos medios inmediatos al puesto los que deben de dictar la última decisión sobre a qué candidato contratar, también esta última etapa del proceso es una buena oportunidad para realizar una evaluación final en la que se reúnan todos los candidatos y colocarlos en una “prueba de situación”, en la cual se valoren sus habilidades para interrelacionarse, su reacción ante la presión, su solución de problemas, entre otras variables, para así realizar una selección adecuada.

### **2.3. Capacitación.**

Una vez que se ha seleccionado a un candidato y se ha tomado la decisión de contratarlo, es momento de darle una inducción a la organización. Esta inducción consiste en una familiarización con el lugar de trabajo, así como con sus nuevos compañeros y superiores. Durante este proceso de inducción también es fundamental brindarle al nuevo colaborador una capacitación adecuada.

Aamodt (2010), define a la capacitación como: “La adquisición sistemática de habilidades, reglas, conceptos o actitudes que dan como resultado un mejor desempeño”. El autor menciona, que la definición anterior impacta a las organizaciones en dos formas principalmente: Mediante las capacitaciones, es posible dotar a los colaboradores de habilidades y conocimientos con los que no cuentan y que son necesarios para el correcto desempeño de sus puestos. Las capacitaciones también permiten actualizar las habilidades técnicas e interpersonales de la plantilla laboral, así como un continuo perfeccionamiento de las mismas.

Ramírez y García (citados en De Gante, 2012), señalan que las capacitaciones invariablemente representan un proceso de cambio y se apuntalan para que los colaboradores logren alcanzar una preparación superior. Lo anterior, tomando en cuenta que se van a desarrollar nuevas habilidades, se van a crear nuevos hábitos y valores, así como modificar ciertos comportamientos. Además, comentan que las capacitaciones pueden ser generadoras de muchos beneficios, pero si éstas no son supervisadas y planeadas, pueden resultar en todo lo contrario.

Rodríguez y Morales (2008), indican que la obligación por parte de las organizaciones para brindarle a sus empleados una correcta capacitación y adiestramiento se encuentran reguladas en el último párrafo del Apartado A, del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en donde se señala que es obligación de los patrones dar a sus empleados capacitación y adiestramiento.

También, la Ley Federal del Trabajo en el capítulo III bis, en los artículos 153-A al 153-X, que es obligación de los patrones brindar capacitaciones a los empleados, además de enumerar una serie de requisitos para llevarlas a cabo. En la ley se estipula que los

capacitadores deberán estar respaldados por una formación profesional, así como estar acreditados ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, así como no formar parte de alguna institución o pregonen algún credo (Op.cit).

Siliceo (citado en De Gante, 2012), menciona que las capacitaciones, además de ser una obligación para las organizaciones, éstas también deben de cumplir con ciertos objetivos como:

- Mejorar la calidad de vida de los trabajadores, así como fomentar nuevos gustos e intereses.
- Incrementar la eficacia (productividad y calidad) en los productos o servicios que ofrece la organización.
- Habilitar aspectos técnico-administrativos de cada puesto.
- Evitar la obsolescencia mejorando y desarrollando habilidades, aptitudes y conocimientos.

Sánchez (2007), indica que las capacitaciones y adiestramientos se deben de impartir dentro de los centros de trabajo y en el horario de la jornada laboral. También, estas deberán de ser impartidas ya sea por personal de la propia empresa o por instructores especializados. Además, los cursos y programas de capacitación deben de estar dirigidos con respecto a cada establecimiento o abarcar una rama industrial o actividad determinada.

Para poder entender porque la importancia de la capacitación en las organizaciones es necesario remitirnos a la educación, que podemos conceptualizarla como “el proceso humano social mediante el cual la persona logra incorporar los valores, conocimientos y cultura de la sociedad” (Siliceo, citado en Fernández, Pombo y Rodríguez, 2006).

Aterrizar a la capacitación dentro del terreno educativo no es azaroso, ya que algunos modelos pedagógicos han servido al diseño de los programas de capacitación, de los cuales podemos citar tres (Op.cit):



- a) Modelo Artesanal: Es un modelo que se basa en la enseñanza y que se remota a los talleres y comunidades artesanales, en donde se va aprendiendo a medida que se va trabajando, siempre bajo la supervisión de un maestro.
- b) Modelo Industrial: Se basa principalmente en la anulación de cualquier diferencia individual para garantizar la eficiencia en el trabajo, en donde lo más importante es que el obrero realice su trabajo de forma eficiente y nada más.
- c) Aprendizaje Organizacional: En este modelo se establece una interacción entre varias personas enfocado en aumentar las competencias colectivas de los miembros de una organización par así adquirir, retener y aplicar los conocimientos y habilidades de todos para obtener un beneficio colectivo. Los miembros de la organización aprenden en tres niveles: Mediante el contacto directo con el educador experimentado donde reflexiona junto con él sobre su propio aprendizaje: Mediante la orientación de la reflexión en situaciones no estructuradas (en otras palabras, mediante su propia práctica) y de su reflexión al hacer; La reflexión a la que llega gracias a la experiencia de hacer y por medio del análisis y la conceptualización llega a una conclusión y una evaluación de la acción.

La capacitación es un proceso fundamental en cualquier organización por todos los beneficios que estas sesiones de actualización e información le pueden acarrear a la organización. Por tal motivo es importante tener en claro algunos pasos elementales que hay que tomar en cuenta cuando se diseña un programa de capacitación:

Billikopf (2002), señala que hay que tener en cuenta seis pasos o fases básicos que hay que tomar en cuenta cuando se diseña un programa de capacitación:

- 1) Durante las sesiones es fundamental explicar y demostrar la forma correcta o institucional de realizar una tarea.
- 2) Que el empleado desempeñe dicha tarea, en primera instancia bajo supervisión.
- 3) Posteriormente permitirle un desempeño libre.
- 4) Evaluar el desempeño de la tarea.
- 5) Capacitar a los empleados según los resultados de la evaluación.

- 6) Afianzar sus conocimientos permitiendo a los empleados veteranos capacitar a otros compañeros.

Por otro lado, Aamodt (2010), señala que los programas de capacitación deben de cumplir con metas y objetivos que estén de acuerdo a los tiempos, presupuestos y espacios designados por las organizaciones. Por tal motivo, para el diseño de una capacitación exitosa es necesario establecer metas y objetivos que estén de acuerdo a tres criterios principales:

- Qué es lo que se espera que los empleados hagan.
- Las condiciones en las cuales se esperan que hagan.
- El nivel en el que se espera que lo hagan.

Es importante que estas metas y objetivos sean cuantificables y mediables para evitar caer en ambigüedades, ya que de lo contrario, será muy difícil poder cumplirlos. El autor ejemplifica lo anterior, ya que en lugar de plantear objetivos como “ser un mejor vendedor” se debe de trasladar el objetivo a uno específico como “aumentar el contacto con el cliente un 10%” o “concretar 100 ventas a la semana”. Así, podemos en efecto, comprobar que nuestro vendedor está teniendo un cambio positivo.

Lara (2011), considera crucial que los procesos de capacitación se tome en cuenta la motivación de los empleados ya que así las probabilidades de éxito son mayores. Por tal motivo factores como que el entrenador sea flexible, proponga metas individuales y el desarrollo de la sesión sea interesante son fundamentales. Por otro lado, que los contenidos que se tratarán durante la capacitación sean cercanos a la realidad, mediante ejemplos y reflexiones, conocida por los empleados.

Otro punto importante es tomar en cuenta las consideraciones individuales de las personas que recibirán la capacitación y el adiestramiento. Ya que habrá quien retenga mejor la información mediante la instrucción teórica, otros mediante la propia práctica, etcétera. Además, tomar en cuenta la edad de las personas a las que se les imparte la instrucción es una variable fundamental, ya que los ritmos de aprendizaje son diferentes entre jóvenes, adultos o adultos mayores.

Una vez tomados en cuenta los puntos pedagógicos y de diseño para un programa de capacitación toca el turno de la selección del método de aplicación. Existen diversos métodos y a continuación se presentan algunos de ellos:

Rodríguez y Morales (2008), consideran que la rotación de personal es uno de los más populares y efectivos, ya que les permite a los empleados tener transferencias laterales mediante las cuales pueden desempeñar diferentes tareas y labores, incluso fuera de sus trabajos específicos.

Lara (2011), menciona que el entrenamiento en el trabajo permite que los empleados de mayor experiencia modelen la correcta realización de las tareas a aquellos compañeros novatos. El instructor juega un papel de mediador y guía conjunta con el empleado veterano. Así el aprendizaje se da por modelado e imitación.

Fernández, Pombo y Rodríguez (2006), señalan a las capacitaciones en aulas como sesiones impartidas por el propio personal o por instructores calificados en las que con la ayuda de material audiovisual, presentaciones electrónicas, lecturas y materiales adecuados, se asemejan a sesiones escolares siguiendo un poco un modelo unidireccional entre instructor y educandos.

Aamodt (2010), destaca que uno de los modelos más éxitos en los últimos años para capacitar al personal es el modelamiento conductual para el aumento de habilidades interpersonales. En este modelo se comienza con la representación de papeles, en donde las partes asumen un comportamiento ideal en lugar del que normalmente tendrían. Se comienza con la discusión del problema o conflicto, los motivos por los que se presentó y las conductas necesarias para corregirlo o evitarlo. Estas conductas a corregir se les denominan puntos de aprendizaje y se pueden entender como reglas o pasos a seguir para solucionar conflictos.

El modelo de aplicación depende del modelo de enseñanza-aprendizaje que se pretenda emplear, las necesidades que se pretenden satisfacer, los espacios y las personas que recibirán la capacitación, así como el tipo de tareas y labores que la organización desempeña.

Todo proceso de capacitación requiere que al final de este, se haga una evaluación del proceso. La forma más simple de hacerlo es mediante la técnica del pretest-posttest, en donde se mide dos veces el desempeño de los empleados, el pretest (cuando no se ha recibido la capacitación) y el posttest (cuando el programa de capacitación está completo). Mediante esta evaluación se puede considerar si el programa fue exitoso (Aamodt, 2010).

Pain (citado en Rodríguez y Morales, 2008), propone que la evaluación del programa de capacitación debe comenzar con una retroalimentación directa por parte de los empleados hacia el instructor y posteriormente, realizar una evaluación al concluir la sesión de capacitación, para luego realizar una en el lugar de trabajo.

Reza (citado en Lara, 2011), toma cinco criterios para poder evaluar una capacitación:

- **Reacción:** Es decir, medir el gusto por el programa impartido. El impacto (positivo o negativo) causado por el instructor a los empleados, las condiciones ambientales, el contenido, etcétera. Esta información se puede obtener mediante cuestionarios, exámenes, etcétera.
- **Aprendizaje:** Aquí se trata de saber hasta qué punto los participantes comprendieron lo impartido. Identificar conocimientos, habilidades se puede lograr mediante exámenes, pruebas o ejercicios escritos u orales.
- **Seguimiento de aplicación:** Es importante identificar si el conocimiento adquirido en efecto, es usado adecuadamente en las tareas y labores designadas. Mediante la observación y la supervisión se puede comprobar si la conducta y habilidades del trabajador cambiaron.
- **Costo-beneficio:** Reducción de costos, materiales, despilfarros, mermas y un aumento de producción, de calidad, de tiempos de trabajo, etcétera. Mediante la estadística, reportes financieros, entre otros.
- **Esfuerzo del sistema:** Es donde la organización y los profesionistas de recursos humanos revisan con precisión si lo implementado durante el programa fue adecuado. Se reflexiona sobre lo que debería hacerse y lo que se hizo y no se hizo.

Una vez aplicados los programas de capacitación, es necesario hacer una evaluación de lo aprendido, así como el impacto que ha tenido dicho aprendizaje en la organización. Por tal motivo, se aplican las llamadas evaluaciones de desempeño.

#### **2.4. Evaluaciones de desempeño**

El proceso mediante el cual se evalúa al recurso humano dentro de una organización se le denomina comúnmente como evaluación del desempeño. Giraldo (2004), menciona que: “Es un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status de alguna persona”.

Ahora bien, cuando hablamos de evaluar el desempeño es importante establecer a que nos referimos. Silva y Pensado (2010), definen al desempeño como la contribución de los colaboradores de la organización para alcanzar metas y objetivos. Esta contribución puede ser medida en relación con el individuo, sus tareas y labores de su puesto.

Del desempeño pueden resaltarse dos características: El desempeño considera aquellas conductas que son relevantes para las metas y objetivos del puesto: El desempeño no denota consecuencias o resultados, más bien son acciones en sí mismas. Por lo que una evaluación de desempeño es: “una apreciación sistemática del ejercicio efectivo del rol de cada persona en su cargo y del potencial de desarrollo futuro, permite conocer el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona” (Op.cit).

Este proceso de evaluación considera a toda una esfera administrativa que incluye al evaluado o evaluados y su gerente. Estas evaluaciones representan una técnica imprescindible mediante el cual es posible detectar problemas gerenciales o de supervisión, de integración de personal, falta de capacitación y adiestramiento, entre otros muchos sucesos. En consecuencia, gracias a estas evaluaciones se pueden diseñar y establecer acciones para minimizar o neutralizar tales sucesos (Oliva, 2008).

Lusthaus y col (2002), describen que en términos generales existen cuatro niveles de evaluación de desempeño: El desempeño individual y se relacionan directamente con las evaluaciones de desempeño; El desempeño en equipo, El desempeño del programa y el desempeño organizacional.

Este último se considera como un engranaje de los desempeños individuales, de equipo y de programa. Para poder medir y evaluar hasta qué punto se está haciendo un buen trabajo o no, las organizaciones tienen que responder a los intereses de sus metas y objetivos. Por ejemplo, una secretaria de salud puede sus intereses se centren en el desempeño de sus programas institucionales de prevención o una escuela centre su interés en el desempeño de sus profesores con respecto al aprendizaje de sus alumnos.

Oliva (2008), hace una observación interesante, ya que sostiene que las evaluaciones (ya sean de tipo individual u organizacional) no son nuevas. Sostiene que este proceso es uno de corte lógico y racional cuyos principios se fundamentan en la inteligencia y la voluntad de los individuos como factores de un proceso de cambio.

Puchol (2003), señala que las Evaluaciones de Desempeño como procedimiento engloban cuatro aspectos relevantes:

- a) **Es continuo:** Generalmente las Evaluaciones de desempeño se realizan cada año, sin embargo hay quienes aconsejan que se realice una cada semestre, en la que solo se ven envueltos el evaluado y el evaluador (generalmente es el jefe directo) y todas aquellas actividades y actuaciones que se realizaron durante el tiempo a evaluar.
- b) **Es un procedimiento sistemático:** Las formas de evaluación, las técnicas a implementar, los factores que se evaluarán, así como el procedimiento que se llevara están incluidos de forma minuciosa en un manual. De esta manera, se le da la certidumbre a todos los empleados que se les evaluara bajo los mismos estándares y de la forma más objetiva posible.
- c) **Es procedimiento orgánico:** Es decir, afecta a toda la organización, no solo a un departamento o sección.

- d) **Es un procedimiento en cascada:** Este punto se refiere a que durante la evaluación, el jefe directo evalúa a todo el personal a su cargo y estos, a su vez, evalúan a sus compañeros de trabajo. Estas evaluaciones son bajo los mismos criterios y estándares y tienen un alcance muy amplio que fomenta una aceptación del sistema por todo el organigrama. Todo bajo el criterio de saberse evaluados y evaluadores.
- e) **Es un procedimiento de expresión de juicios:** Al ser evaluaciones objetivas y estandarizadas, también les permiten a los jefes directos y superiores emitir juicios sustentados en hechos medibles y no solo con afirmaciones del tipo “Es un buen empleado”. De esta forma se logra una mayor eficiencia en el trabajo y posibilidades concretas de promoción para los empleados.

Por otro lado las evaluaciones de desempeño tienen una perspectiva histórica (hacia atrás), con la finalidad de analizar y revisar si la actuación pasada fue la adecuada para alcanzar las metas y objetivos de la empresa; y una óptica prospectiva en la cual se puede determinar la forma en la que el empleado puede prestar sus servicios en el futuro a la organización mediante la guía, supervisión de su evaluador (su jefe directo) (Op.cit).

A pesar de los beneficios antes mencionados sobre las evaluaciones de desempeño, se considera que no es posible erradicar al 100% los juicios de valor o las subjetividades de dichas evaluaciones. Esto debido a que los jefes directos muchas veces pueden colocar sus propias experiencias y prejuicios sobre las evaluaciones a sus colaboradores, por lo que es recomendable que cuando se tomen decisiones que impactarán directamente en el recurso humano se hagan de manera multilateral y consensuada, usando otros puntos de vista y mucha más información, no solo la opinión de los jefes directos.

Estas evaluaciones permiten articular toda una lectura sobre la organización, ya que se abordan temas que van desde la selección de personal hasta sus tareas desempeñadas dentro de la misma. Para poder tener una lectura eficaz y exitosa,

todos los procesos antes mencionados tienen que estar acordes a la cultura organizacional

## **2.5. Cultura Organizacional.**

Una organización puede ser entendida, como habíamos mencionado al principio de este capítulo, como un sub-conjunto abierto limitado en el espacio tiempo compuesto por individuos que trabajan en conjunto por un fin común. Dichos individuos se agrupan en diferentes áreas especializadas y con tareas y labores específicas. A todo lo anterior podemos denominarlo como el ambiente laboral.

Este ambiente laboral podemos dividirlo en tres determinantes (Salazar y col, 2009):

- a) *El general*: Qué son los aspectos económicos, sociales, legales y tecnológicos de la y que en gran medida determinan el quehacer de la organización, así como las funciones de todos sus miembros.
- b) *El operativo*: Donde se agrupan el cliente, el trabajo y los proveedores que ejercen una influencia importante para la organización.
- c) *El Interno*: Son las fuerzas internas que actúan dentro de la organización y que tienen como consecuencia de sus acciones la dirección y el desempeño. Aquí se agrupa su estructura y comunicación organizativa, el personal y sus relaciones laborales (selección de personal, capacitación, desempeño, etcétera) y la producción (calidad, frecuencia, materias primas, condiciones laborales).

Todos estos componentes que existen dentro de la organización, pero en especial el componente interno, nos llevan a la definición de cultura organizacional que da Edgar Schein (citado en Rodríguez, 2005): “Se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización. Ellas operan en forma inconsciente, definen la visión que los miembros de la organización tienen de ésta y de sus relaciones con el entorno y han sido aprendidas como respuestas a los problemas de subsistencia en el entorno y a los propios de la integración interna de la organización”.

Ivancevich, Konopaske, Matteson (2006), dividen la cultura organizacional en tres capas:



- La primera de ellas incluye los artefactos, tecnología y creaciones visibles de la organización, pero que con mucha frecuencia no son interpretadas. Podemos enumerar los boletines informativos o el acomodo de oficinas y personal.
- En la segunda capa se encuentran los valores, las necesidades o las cosas importantes para la gente y que son consistentes y efectivos.
- En la tercera capa se encuentran las premisas básicas de la gente y que las orientan en su comportamiento, en sus pensamientos y en su sentir en el trabajo, las metas, el desempeño y las relaciones humanas.

La cultura organizacional extrae parte importante de esas premisas, valores y necesidades de la sociedad en la que la organización esta insertada lo que genera una cohesión natural y coherente entre organización y entorno que le permite sobrevivir, ya que de lo contrario sería imposible (Rodríguez, 2005).

Jaime y Araujo (2007), retoman la postura que afirma que las organizaciones son entornos psicológicamente significativos para los individuos que formaban parte de la organización. Esta concepción llevo a que la evaluación y la investigación psicológica fueran parte fundamental de las organizaciones modernas.

Con todo lo anterior podemos afirmar entonces que las organizaciones no tienen una cultura, más bien las organizaciones son una cultura en sí misma, ya que si bien comparten valores, comportamientos, ideas y necesidades con la sociedad (y en consecuencia con la cultura “nacional”), dentro del componente interno esta cultura tiene su propia forma y su propia manera de desarrollarse (García, 2005).

De manera puntual, y para darle mayor profundidad a lo expuesto en el párrafo anterior, la cultura organizacional tiene los siguientes componentes (Salazar y col, 2009).

- **Identidad de los miembros:** La identificación con la organización, con sus normas, con su puesto y con los demás miembros de la organización.
- **Énfasis en el grupo:** Si las actividades son grupales o individuales.
- **Perfil de decisión:** Es decir, si la toma de decisiones prioriza las actividades o lo hace por el recurso humano.

- **Integración:** Las unidades funcionan de forma coordinada o independiente.
- **Control:** Existe un control excesivo o se apuesta por la autonomía o el autocontrol.
- **Tolerancia al riesgo:** Nos referimos al hecho de si la organización fomenta o no la creatividad, la iniciativa para la solución de problemas, para resolver tareas.
- **Criterios de recompensa:** Si son por favoritismo, por desempeño, por antigüedad.
- **Tolerancia al conflicto:** Si se fomenta o no, si se la da una solución funcional como elemento de desarrollo organizacional.
- **Perfil de los fines y medios:** Si la gerencia prioriza los fines o los medios para llegar a cumplir las metas y objetivos.
- **Enfoque de la organización:** Si la gerencia se orienta hacia el mundo exterior o hacia el interior de la organización.

### **3.- EL COOPERATIVISMO MEXICANO: UN CAMPO LABORAL PARA EL PSICOLOGO ORGANIZACIONAL**

El presente trabajo ha tenido como objetivo proponer un modelo de intervención para una empresa cooperativa mexicana, por lo que, para poder lograr cumplir con dicho objetivo fue necesario hacer una revisión puntual tanto de la historia y los alcances del cooperativismo y de la psicología organizacional como aportadora de técnicas y herramientas para intervenir en las organizaciones.

En este tercer capítulo, se logró aterrizar el material y conocimiento revisado al lograr contactar a una cooperativa mexicana de segundo nivel que se dedica al sector de la salud. Poder hacer este enlace fue posible gracias a la información y disposición de trabajo del Ingeniero José María Rivas Manzanilla, mexicano con 20 años de experiencia en el rubro cooperativista y que tuvo a bien compartir diversas experiencias, puntos de vista e inquietudes sobre la Cooperativa MTS Movimiento y Desarrollo, a la cual pertenece actualmente (Anexo 1).

#### **3.1. La labor del psicólogo organizacional: Una entrevista con José María Rivas, cooperativista mexicano.**

El ingeniero José María Rivas Manzanilla es un ingeniero metalúrgico retirado que actualmente forma parte de la Cooperativa MTS Movimiento y Desarrollo, empresa 100% mexicana que se dedica a la venta de oligoelementos o, en otras palabras, al uso de diversos minerales benéficos para el cuerpo humano.

La incursión del ingeniero al cooperativismo en sus propias palabras se dio gracias a que: *“Yo siempre tuve ideas medio sociales, asisto por invitación de unos conocidos míos a un curso en la UAM que se llama „Nuevo proyecto histórico de las mayorías“. Yo ya había intentado antes, cuando me jubile, de formar unas cooperativas, pero estaba sin una visión clara todavía de cómo funcionaban. Resulta que yo participé en este curso, en la UAM de un año y me doy cuenta que de hecho el camino para un desarrollo económico equilibrado de productores y*

*administradores debería de ser de cooperativismo*". Es decir, para el ingeniero Manzanilla, la economía debería de contar con un equilibrio justo entre los que producen y los empleadores de esos productores y en el cooperativismo encontró la posibilidad de ese equilibrio.

No obstante, la visión del ingeniero traspasa una mera anécdota o esfuerzo diferente para organizar una empresa. Gracias al proyecto "Nuevo Proyecto Histórico de las Mayorías", del cual forma parte activa, se busca una transformación de gran calado a nivel social: *"Parte del proyecto es el cooperativismo, es más no solo parte, podríamos decir que es una parte vital de este nuevo proyecto histórico de las mayorías que pretende transformar la sociedad actual, que se le ve como economía y no lo es, nosotros vivimos en una sociedad totalmente crematística, o sea en donde la riqueza no tiene límites, la acumulación tampoco, eso depende de la habilidad del ladrón de cuando pueda acumular o dejar de acumular y la ganancia (se produce un ruido que vuelve inaudible el final de esta oración).*

*Y, en este nuevo proyecto histórico se intenta acabar con la ganancia que es uno de los principales males de la sociedad desde nuestro punto de vista, o desde el punto de vista del proyecto, cuando alguien gana, decimos, pues otro pierde, pero en la sociedad que se creó los ganadores son pocos y cada vez son muchos perdedores y cada vez son más perdedores y por eso no se para la pobreza".*

Desde la cooperativa como eje, se busca que el esfuerzo de cada individuo sea revalorado y de una forma equitativa o más justa, la riqueza sea distribuida y sea obtenida de forma que cada quien obtenga por lo que trabajo. Esta idea pretende acabar con la acumulación desenfrenada de riqueza, característica de la economía del siglo XXI.

*"Puede haber un enriquecimiento, pero tiene que tener un límite y el límite no es impuesto por una regla, que ponga el sistema, el nuevo sistema, un límite puesto por la propia naturaleza".* El límite al que se refiere el ingeniero Manzanilla es en efecto, el esfuerzo de cada quien. Bajo a visión del proyecto que sigue, cada quien

tiene que obtener sus recursos a base de su propio esfuerzo y no explotando y cobrando por el esfuerzo de los demás como actualmente sucede. El ejemplo que menciona es claro ya que si una persona quiere trabajar seis horas, entonces obtendrá lo trabajado por esas seis horas; sin embargo, si una persona desea trabajar 10 u 11 o 12 horas, está en libertad de hacerlo, pero su propio cuerpo le dirá que ha llegado a un límite y por consiguiente, no puede seguir acumulando riqueza.

Al hablar sobre el Cooperativismo en el mundo y al tocar en específico sobre la cooperativa Mondragón la declaración es puntual: *“Resulta que Mondragón como muchas otras cooperativas, canadienses, españolas, francesas, mexicanas, etcétera, importantes en el ámbito económico actual dejaron el espíritu cooperativista y se convirtieron en patrones aunque siguen siendo cooperativas”*.

El ingeniero considera que gran parte de las cooperativas en el mundo han perdido la brújula del cooperativismo, ya que cooperativas emblemáticas en el mundo como es el caso de Mondragón y en México como en el caso de Pascual y Cruz Azul han engrosado sus filas con trabajadores asalariados, mientras que los socios cooperativistas se han ido mermando. Los casos mexicanos son los que más alarman, según sus propias palabras, ya que tanto Cruz Azul y Pascual se inició como proyectos obreros y sociales de gran impacto, proyectos que hoy en día parecen ser relegados poco a poco.

*“En el planeta ya no existe el cooperativismo. Las cooperativas que existen dejaron de serlo, le paso al cooperativismo lo mismo que le paso al socialismo. Como no tuvo los mecanismos ni pudo crear los organismos adecuados al sistema de distribución de riqueza, no pudo hacerlo, siguieron sometidos al sistema capitalista”*.

Desde la visión del proyecto que sigue el ingeniero Manzanilla, considera que actualmente hay dos enemigos a los que hay que vencer para poder darle un giro de 360 grados al sistema en el que actualmente vivimos: *“Dos enemigos. Uno, la codicia, el sistema que hoy vivimos desarrollo en extremo la codicia inherente del*

*ser humano [...] Junto con la codicia, un enemigo tremendo que tenemos es el individualismo. Los seres humanos, por la experiencia que hemos vivido y que yo personalmente estoy viviendo con el proyecto, tenemos la tendencia de ligar nuestro individualismo, que no es malo. El problema es cuando lo ligamos a la codicia, ahí sí kapoot, se vuelve terrible, que es lo que le está pasando al proyecto en todas partes del mundo. Porque el ser humano no acaba de entender que él solo, si fuera su individualismo al extremo no existiría, no entiende el ser humano o no entendemos que por naturaleza somos cooperativistas”.*

La codicia y el individualismo han hecho que los seres humanos nos olvidemos que somos seres sociales y que, sin la convivencia y cooperación del otro estaríamos condenados a desaparecer. Actualmente el ser humano se jacta de sus logros individuales y de lo grande que es capaz de ser, pero no pone su mirada sobre los apoyos que recibe de su comunidad, de sus colegas, de sus superiores, de sus subordinados, para poder lograr dicha grandeza. La cuestión grave es cuando eso se traduce en explotación de los otros para obtener riqueza, una riqueza sin límite.

Desde el proyecto de “Nuevo proyecto histórico de las mayorías”, el ingeniero Manzanilla y un grupo de compañeros después de mucho discutir y proponer ideas decidieron echar a andar una cooperativa: *“Decidimos nosotros llevarlo a la práctica y utilizando la fraternidad en la que se basa el proyecto y cuál es esa fraternidad, que aquellos que podíamos hacerlo pusieramos de inicio el capital contante y sonante del proyecto y a los otros, como bien marca el proyecto, que se les considerara como parte del capital del proyecto el esfuerzo y en su caso de ese esfuerzo que se fuera creando un capital. Eso fue lo primero”.*

De ese esfuerzo nació la Sociedad Cooperativa Aliacate que gracias a una patente sobre un catalizador petroquímico para motores de combustión interna se comenzó a trabajar con grandes resultados demostrando que el proyecto y sobre todo, la organización cooperativista era efectiva. De esa primera experiencia nacieron otras cooperativas, como el mismo ingeniero lo relata:

*“TLAYOTLLI, ahora porque estos si están funcionando y van avanzado porque es un grupo de ejidatarios [...] Ellos siembran, cosechan e industrializan maíz. Juntaron sus terrenos, este, siembran el maíz como normalmente lo venían haciendo, ese maíz lo vendían a intermediarios ahora ya no lo venden, lo industrializan todo ellos, lo cosechan y lo industrializan todo ellos y hacen, como se llama, polvos para atole, para champurrado, para cómo se llama eso, lo de que traga más saliva, pinole, hacen pinole, hacen masa tipo Maizeca para tortillas y de eso viven y de eso van creciendo, ya se compraron sus motores [...] Tenemos otra de abogados en Puebla, esa también es exitosa porque los abogados supieron hacer bien sus tratos ahí y están funcionando normalmente”.*

Todas estas experiencias o experimentos, como el propio ingeniero suele llamarlos, fueron abriendo el camino para que el proyecto cooperativista comience a edificar bases sólidas. Dichas bases serían utilizadas para crear la cooperativa más grande hasta el momento, la Cooperativa MTS Movimiento y Desarrollo. Un proyecto en suma ambicioso por su número de miembros, por su giro y por las características propias de sus miembros.

El ingeniero Manzanilla comentó al respecto: *“Vamos a hacer la más grande (la cooperativa). Empezamos con 20 y además, las otras habían iniciado la mayoría con gente necesitada, sin recursos, muchos con poca preparación, etcétera y aquí no. En esta la mayoría son profesionales, preparados algunos, bueno hay una mezcla, unos profesionales bien preparados, otros muy mal preparados, otros pocos estudios, etcétera, pero con diferentes necesidades.*

*Unos con trabajo inclusive, otros con su vida resuelta, como mi caso por ejemplo, y es ahí donde las cosas se vuelven, más complicadas [...] Su giro principal es, cuando empezamos esos 20, hicimos una asamblea para analizar varios productos y decidir cuál de ellos íbamos, a que nos íbamos a dedicar. Y resulta que entre los que íbamos al curso, había una química, Teresa Sillas y ella se dedicó a la investigación del efecto de los minerales en el organismo. En el organismo, tú, yo, cualquiera. Los organismos necesitan de esos minerales, Tere Sillas se dedica a investigar porque tantos minerales. Ella consiguió una serie de*

*productos a base de minerales que atacan determinadas dolencias, entonces decidimos dedicarnos a eso, a la salud”.*

En pocas palabras, la cooperativa MTS Movimiento y Desarrollo es una sociedad cooperativa conformada por una diversidad de integrantes que van desde los estudios de doctorado hasta la preparación más elemental de educación básica. Además, las características propias de su giro la hacen una empresa única en su tipo, ya que todo lo que comercializan es producto de una investigación respaldada de 16 años. Ante esto, el ingeniero mencionaba que las cosas pueden volverse complicadas, la cuestión es ¿Por qué?

*“Unos por cuestiones profesionales, otros porque les gana el instinto animal, desde mi punto de vista, empieza a generar, sobre todo cuando empieza a generarse movimiento de dinero, empieza el individualismo y la codicia. Bueno, porque yo si hago tanto, no puedo tener derecho a más de lo que el otro hizo o dejo de hacer y empieza ahí una pugna interna que se hace difícil de controlar porque aunque muchos después del taller, se sintieron entusiasmados, a la hora de llevarlo a la práctica, el tener que ceder en algunos derechos y en algunas ventajas a un compañero, como que eso afecta la actitud fraterna del proyecto y ente tanto sea la cantidad de dinero involucrada, mayor es el disgusto”.*

La vida interna de la cooperativa se ha visto marcada por los desencuentros entre cooperativistas, ya que la gran gama de preparaciones académicas fomentan una cohesión grupal muy baja a diferencia de la cooperativa de ejidatarios, en la que, al tener las mismas condiciones educativas, sociales y económicas por parte de todos los cooperativistas muestran que su cohesión es mucho más sólida y armónica.

Ante esta situación que causa preocupación a la cooperativa, el ingeniero Manzanilla reporta que producto de estos desencuentros entre compañeros los malos entendidos están a la orden del día: *“Los mejor preparados sienten que ellos no tienen por qué participar en algún curso, en un taller, en una formación en donde van a participar los menos preparados. Les parece que eso no es.*



*Entonces deciden no hacer el esfuerzo para participar, pero si reclaman después sus derechos de algo que no quisieron hacer, ese es el problema [...] Si deciden no participar, ellos mismos generan el desencuentro entre el grupo y el problema que se genera es porque el que si participa y que tiene menor preparación en conocimientos, se empieza a sentir agredido, „Así, a ese le dan chance, porque es ingeniero y a mí no“; o porque está más guapo o más fuerte. Y peor todavía, algunos que están comienzan a ver la cuestión desde el punto de vista únicamente financiero, ¿Cómo acumulo riqueza de cualquier forma? y empiezan a sentir que aquel que comienza hacer un esfuerzo determinado de alguna forma, debería de irse a otro lado y no hacerlo en la empresa. O sea, le dejan de ver porvenir a la empresa, es una cosa increíble”.*

Junto a esta problemática, el ingeniero relata que hay otra que le infunde una gran preocupación: *“Cosas como de „yo tengo que ser el mejor, yo estoy compitiendo contigo, tú tienes que trabajar para mí porque yo soy el jefe“. Algunos de nosotros, en la empresa inclusive, por la formación sistémica que tiene el mundo hoy. Claro, como yo di el curso inicial para formar la empresa, comienzo a ser visto como el líder o el jefe y el otro comienza a tener actitudes de sometimiento. No hago nada, si Fulano no interviene o no dice [...] Ese creo que sería el mayor problema que tenemos, ¿Cómo concientizar a los compañeros sobre todas estas cuestiones, que participen, que no se sometan, que tengan un rol activo dentro de la empresa? Esto se ha dado con mucha frecuencia en todas las empresas que hemos creado”.*

Lograr diseñar estrategias que logren concientizar a los cooperativistas sobre su rol activo dentro de la cooperativa, en el que su esfuerzo es no solo necesario, sino también fundamental para poder cumplir con los ideales del proyecto que sustenta a la cooperativa. Junto con esa primera demanda, el lograr que cada cooperativista tenga la iniciativa para emprender y trabajar sin el requerimiento de un jefe directo o de una serie de subalternos, sería la segunda.

La información obtenida gracias a al testimonio del ingeniero Manzanilla permitió hacer una reflexión acerca de la labor que tendría que desempeñar un psicólogo

organizacional dentro de una empresa con las características de la Cooperativa MTS Movimiento y Desarrollo. En primer lugar, la recolección de esta información proporcionó el material necesario para hacer un aterrizaje dentro de la cultura organizacional de la empresa.

La cooperativa MTS Movimiento y Desarrollo es una organización que fundamentalmente tiene como ejes a la fraternidad, el esfuerzo, el trabajo y la cooperación. Bajo ese esquema, los conflictos destacados por el ingeniero precisamente radican en la falta de cooperación entre sus miembros y una fraternidad que se ha visto disminuida con el paso del tiempo. Esta falta de fraternidad tiene otras repercusiones, como son los precarios o nulos acuerdos a los que los cooperativistas han logrado llegar, que incluso han terminado con la salida de cooperativistas del proyecto.

Todo lo anterior como un primer acercamiento a la organización y que para el siguiente apartado se le dará una lectura profundizada y a detalle.

### **3.2. Diseño de un instrumento de detección de necesidades para una cooperativa mexicana.**

El reporte anecdótico dado por el ingeniero Manzanilla facilitó el primer paso para acercarse a la cooperativa, no obstante, fue necesario implementar una técnica que permitiría conocer a detalle la información básica de la cooperativa así como la de cada uno de sus miembros. Lo anterior con el objetivo de obtener una lectura completa de la cooperativa que abracará desde sus miembros y su información básica, así como las principales necesidades a cubrir dentro de la organización.

De esta manera se diseñó un instrumento llamado “**Perfil laboral del integrante de la cooperativa MTS Movimiento y Desarrollo**”. Este instrumento es una entrevista estructurada que con un esquema de cuadrícula, que agiliza el vaciado de información y de interpretación, abarca cuatro apartados principales (Ver Anexo 2):

- A) Datos Generales:** Involucra la recolección de sus datos demográficos básicos como nombre, edad, dirección, profesión, trabajo anterior o actual, teléfonos, correo electrónico.
- B) La Cooperativa:** En este apartado se recolecta información relacionada con el puesto desempeñado dentro de la cooperativa, sus horarios, sus funciones y labores dentro de la cooperativa, así como los aspectos que le preocupan de la misma y algunas propuestas para su mejoramiento. También se les pregunta acerca del tiempo que le invierten a la cooperativa.
- C) Capacidades técnicas:** En este apartado se reúne información relacionada con el uso de software informáticos como Word, Excel y Power Point, así como el uso de medios electrónicos como Facebook, Twitter, Skype, Correo electrónico. Por otro lado, también se indaga sobre el conocimiento que tienen los cooperativistas de los productos que venden, así como de sus capacidades para vender, realizar inventarios, sus habilidades para hablar con otros, etcétera.
- D) Relaciones sociales dentro de la cooperativa:** En este apartado se busca establecer las redes de apoyo entre los cooperativistas, así como aquellas relaciones interpersonales que son vistas como menos fuertes o problemáticas.

La cooperativa en sus inicios contó con 18 miembros y en la actualidad ha habido modificaciones con respecto a ello, a esos 18 miembros se les aplicó el instrumento. A continuación se presenta una tabla con los miembros de la cooperativa hasta el 25 de marzo del 2012. En la tabla se presentará el nombre y la comisión asignada al miembro de la cooperativa.

**Tabla 1:** Nombre y comisión de los integrantes de la cooperativa MTS Movimiento y Desarrollo hasta el 25 de marzo del 2012.

<p><b>Cooperativa Movimiento y Desarrollo: Organigrama</b></p>
--

Bautista Andreas Luis	Redes
Chávez Murueta Luis Fernando	Distribución y ventas
Delgadillo Reyes Alicia	Asuntos administrativos
Fuentes Guerrero Romualdo	Actas y Acuerdos
Fuentes Orozco Karla Elizabeth	Comunicación y redes
Garcés Chávez Juan Manuel	Tesorería
García Núñez Alejandro	Vigilancia
Fernández Garcés Atzin Ameyalli	Administración
López Espinosa Juan Ignacio	Vocal de vigilancia
Molteni Ferrer René	Compras e inventarios
Morales Alegría Carlos	Asuntos Jurídicos
Reyes Eduardo	Educación Psicológica
Orozco Ochoa Elodia Isabel	Secretaria
Quintana Silva Eva	Salud y Previsión Social
Rivas Manzanilla José María	Educación
Sillas González Teresa	Presidente
Valencia Delgadillo Eduardo Agustín	Préstamos y Ahorros
Zermeño Muñoz Juana Patricia	Vigilancia

A continuación se presenta el organigrama actualizado de la cooperativa MTS Movimiento y Desarrollo hasta septiembre de 2013. Es importante aclarar que este organigrama se fundamenta a partir de lo recabado en cada perfil laboral de los cooperativistas:

**Tabla 2:** Organigrama de la Cooperativa MTS Movimiento y Desarrollo hasta septiembre de 2013.

<p><b>Cooperativa MTS Movimiento y Desarrollo:</b></p> <p><b>Organirama</b></p>
---

<b>Administración</b>	<b>Puesto</b>
Rivas Manzanilla José María	Presidente del Consejo
Chávez Murueta Luis Fernando	Vocal de Consejo Directivo
Morales Alegría Carlos	Asuntos Legales
Fuentes Guerrero Romualdo	Actas y Escritos
Orozco Cho Elodia Isabel	Ventas e inventarios

<b>Investigación, Formación y Desarrollo</b>	<b>Puesto</b>
Sillas González Teresa	Investigación para el desarrollo del producto
Reyes Eduardo	Director del centro de formación y desarrollo

<b>Vigilancia</b>	<b>Puesto</b>
Garcés Chávez Juan Manuel	Presidente de la comisión de vigilancia

Zermeño Muñoz Juana Patricia	Secretaria de vigilancia
García Núñez Alejandro	Vigilancia/Ventas

<b>Ventas</b>	<b>Puesto</b>
Bautista Andrea Luis	Control de Ventas
Molteni Ferrer René	Abastecimiento de insumos/vendedor
Silva Quintana Eva	Vendedora
Valencia Delgadillo Eduardo	Vendedor

<b>Secretariado</b>	<b>Puesto</b>
Delgadillo Reyes Alicia	Secretaria
Fernández Garcés Atzin	Secretaria/Recepcionista

La cooperativa MTS Movimiento y Desarrollo cuenta actualmente con 17 miembros, de los cuales seis son mujeres y 11 son hombres. El promedio de edad entre los cooperativistas es de 51 años siendo la integrante más joven Atzin Fernández con 19 años y el de mayor edad sea José María Rivas con 77 años de edad. El promedio de escolaridad entre los miembros es la licenciatura ya que 5 miembros reportan contar con dichos estudios. Seguidos a estos se encuentra el bachillerato y el doctorado con 4 miembros cada uno. Dos miembros reportan tener estudios de secundaria y un miembro tener los de primaria.

De los 17 cooperativistas, 11 cuentan con otro trabajo principalmente porque mencionan que los ingresos que da la cooperativa no son suficientes para poder satisfacer sus necesidades diarias. También es importante mencionar que el promedio de horas diarias que los cooperativistas le dedican a sus labores y funciones es de seis horas en promedio.

Una vez reunidos todos datos demográficos básicos de los cooperativistas llega el turno de presentar la información relacionada a sus capacidades operativas y técnicas dentro de la cooperativa:

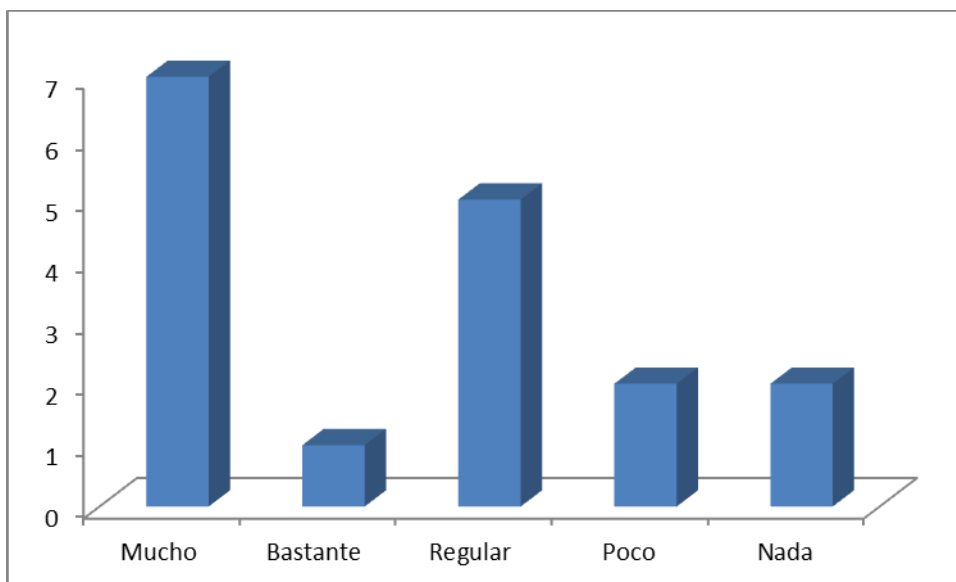


Fig. 1: Conocimiento de los productos de la cooperativa por parte de los cooperativistas.

La figura nos muestra que el conocimiento del producto que vende la cooperativa es mucho por un sector amplio de los cooperativistas, pero este no es suficiente ya que en general son más los que reportan conocerlo regularmente, poco o nada. Esto resulta interesante ya que la cooperativa busca involucrar a todos sus miembros en la difusión y venta de los oligoelementos a la comunidad, sin embargo la poca información con la que cuentan ocasiona que este objetivo en particular sea muy difícil de cumplir.

La figura 2 nos muestra que los cooperativistas tienen la capacidad para realizar inventarios de forma óptima. Su capacidad para tener en orden sus productos en existencia, así como sus activos físicos en la empresa es una necesidad cubierta por los miembros de la cooperativa y que no requeriría mucha mayor intervención, más que tal vez, una actualización al formato digital.

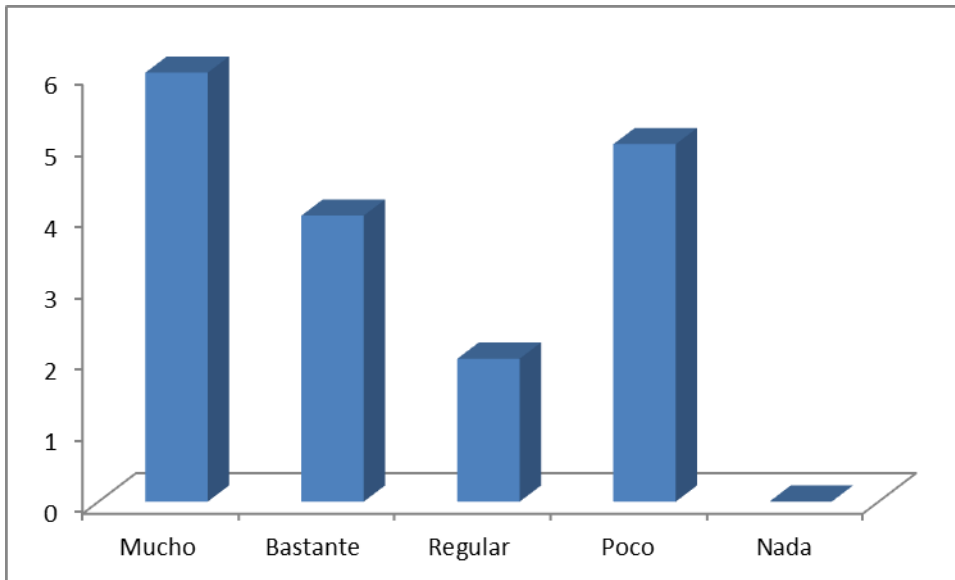


Fig. 2: Capacidad de los cooperativistas para realizar inventarios.

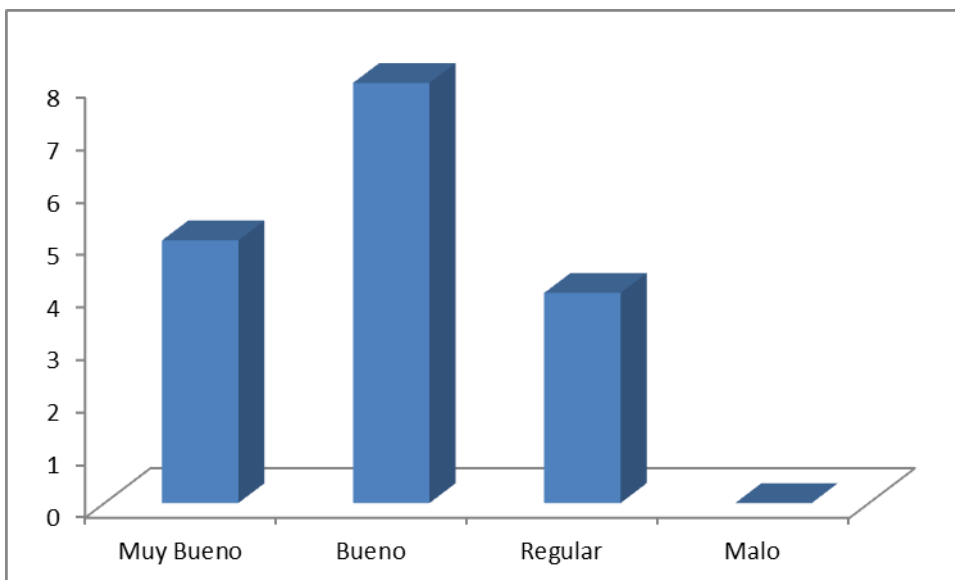


Fig. 3: Capacidad de los cooperativistas para hablar con otras personas.

La figura 3 muestra que la gran mayoría de los cooperativistas tiene una muy buena o buena capacidad para hablar con otras personas. Esto es un indicador importante ya que contar con esta habilidad les permitirá poder posicionar mejor sus ventas (siempre y cuando cuenten con la capacitación y la información



suficiente para ello) y para poder resolver conflictos o situaciones tanto a nivel interno como externo. Este indicador también funcionaría como un primer filtro para crear un área de ventas, ya que sería más conveniente colocar en esta área a aquellos cooperativistas que consideran que su habilidad para hablar con otros sea muy buena o buena. Esto con el objetivo de facilitar el proceso de aclaración de dudas por parte de clientes potenciales, así como de una mayor certidumbre al realizar ventas.

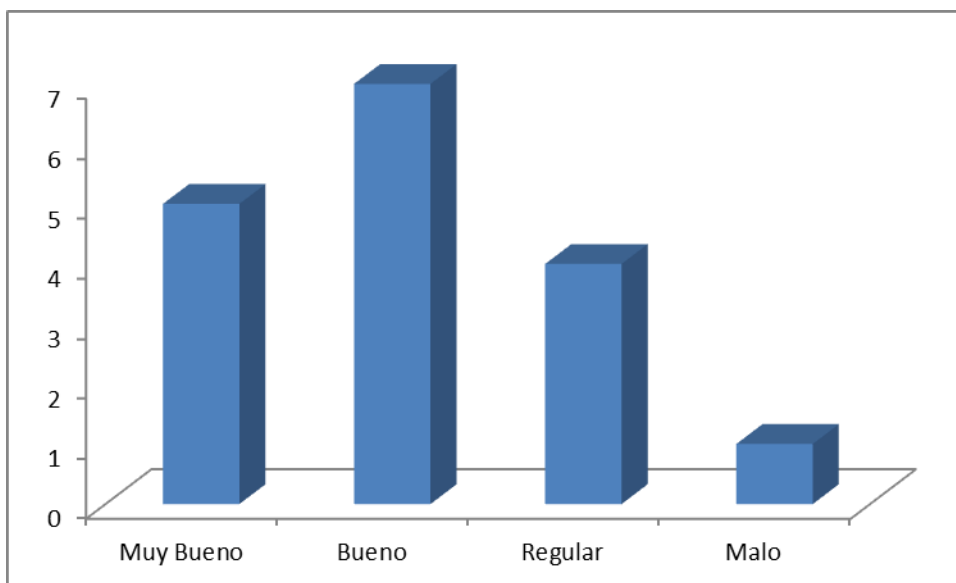


Fig. 4: Capacidad de los cooperativistas para realizar ventas.

La figura 4 muestra lo que consideramos un segundo filtro para la creación de un área de ventas. Si bien en la figura anterior se mencionó la capacidad de los cooperativistas para hablar con otros, aquí la cuestión versa más sobre su capacidad para realizar ventas. Podemos apreciar que de nueva cuenta es mayoría la que considera que es muy buena o buena para hacer ventas. Por lo que, se propondría hacer una revisión de quienes son los que se consideran muy buenos para hablar con otros y muy buenos para realizar ventas para que estos cooperativistas sean las figuras de apoyo en esta área.

Posteriormente pasar a con quienes se consideran buenos en ambas áreas para así poder tener una base sólida de vendedores que cuenten con estas dos

habilidades indispensables y bien establecidas. Lo anterior sin dejar de lado que los cooperativistas tienen que contar con la información suficiente e indispensable sobre las características tanto generales como particulares del producto para poder concretar la sugerencia de crear un área de ventas.

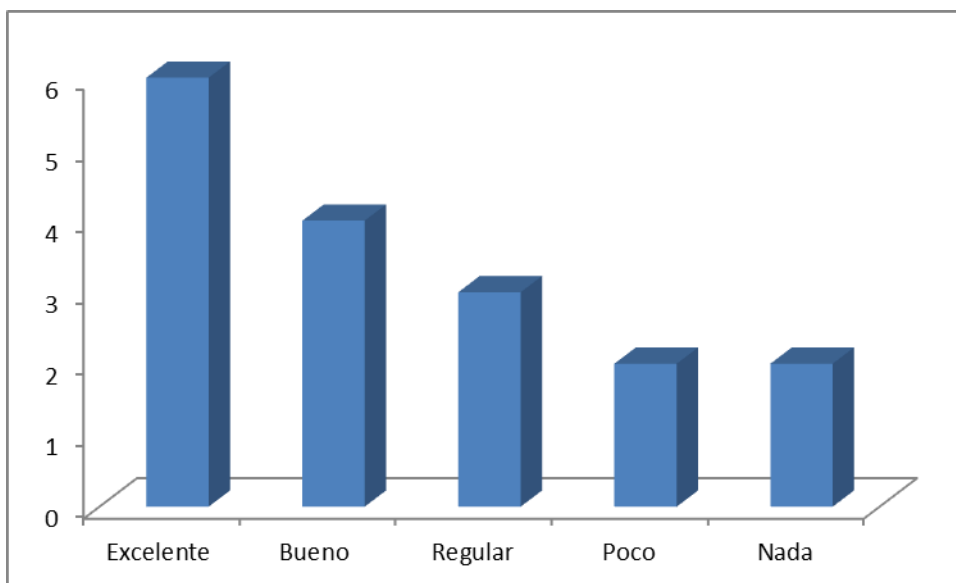


Fig. 5: Uso del programa Word por parte de los cooperativistas.

La figura 5 nos muestra como es el uso entre los cooperativistas del programa Word de procesamiento de textos. Aquí la información es más variada y a pesar que una mayoría lo utiliza de forma excelente o buena, también es evidente que en una cantidad considerable de cooperativistas su manejo va de regular a malo.

La figura 6 destaca que el uso del programa Power Point para la realización de presentaciones digitales tiende a inclinarse hacia un nivel insuficiente, por lo que también se sugiere que al planear futuras capacitaciones se tome en cuenta la capacitación en el uso de Power Point.

La figura 7 muestra que el uso del programa Excel para la creación de bases de datos y aplicación de fórmulas matemáticas entre los cooperativistas se inclina hacia la insuficiencia. Si bien en la figura 2 se habló de la alta capacidad de realizar inventarios por parte de los cooperativistas, esta figura nos muestra que se desaprovecha la herramienta que puede ser Excel para realizar dicha tarea.

En Excel es posible realizar los inventarios de forma digital, ágil y representan un ahorro de tiempo y espacio físico, por lo que, el hecho que los cooperativistas no usen este programa de una forma óptima genera no solo un atraso en comparación con otras empresas, sino un desperdicio de una oportunidad en la cual los cooperativistas pudieran invertir su habilidad para hacer inventarios de una forma mucho más eficiente para la empresa.

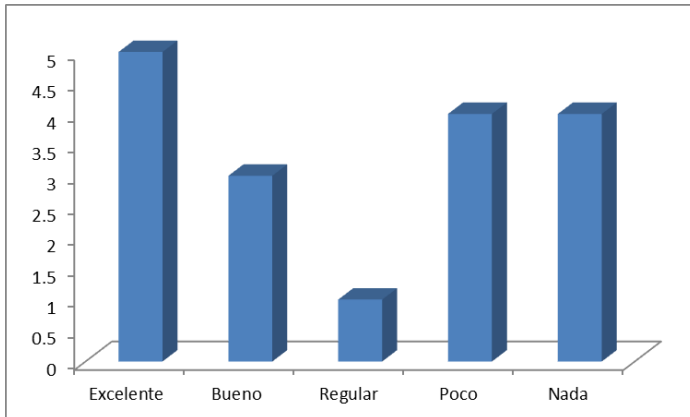


Fig. 6: Uso del programa Power Point por parte de los cooperativistas.

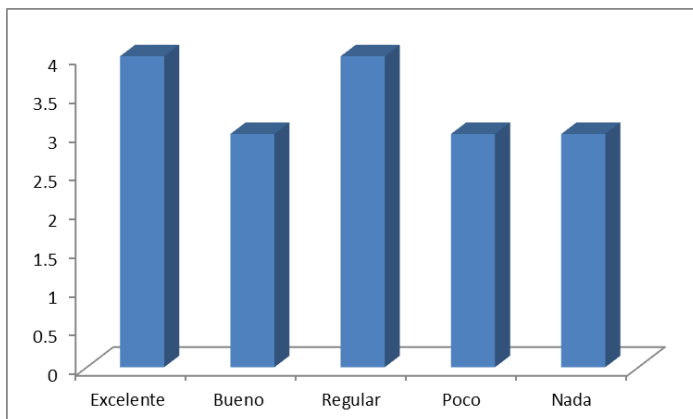


Fig. 7: Uso del programa Excel por parte de los cooperativistas.

La figura 8 muestra como es el uso de los cooperativistas con el correo electrónico. Es posible apreciar que el uso de esta herramienta de comunicación es alta entre los cooperativistas, sin embargo, se tendría que aumentar su uso al máximo ya que utilizar un correo electrónico abre un canal de comunicación

rápido, eficiente y de fácil acceso que le permitiría a los cooperativistas estar siempre en continuo contacto para cuando se necesite tomar decisiones o resolver conflictos.

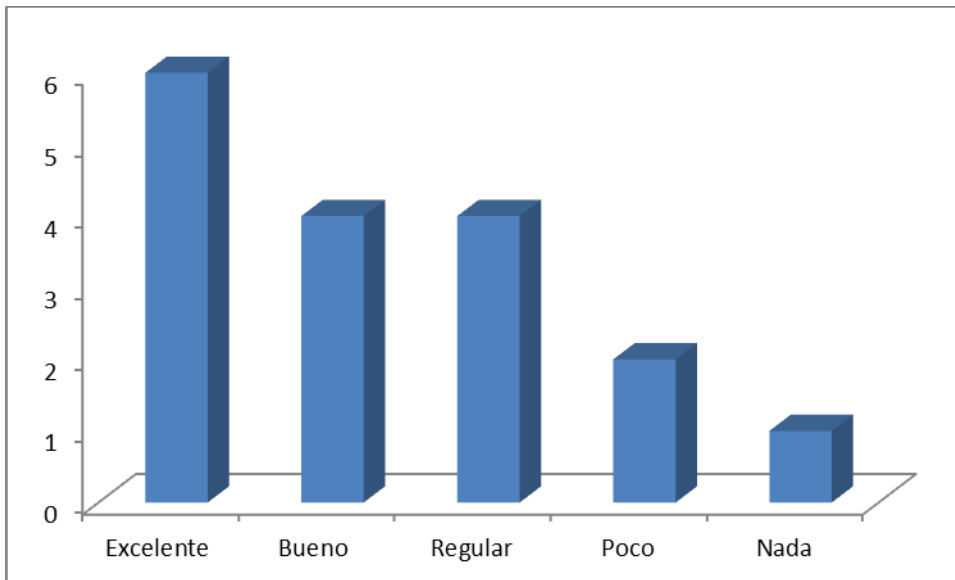


Fig. 8: Uso del correo electrónico por parte de los cooperativistas.

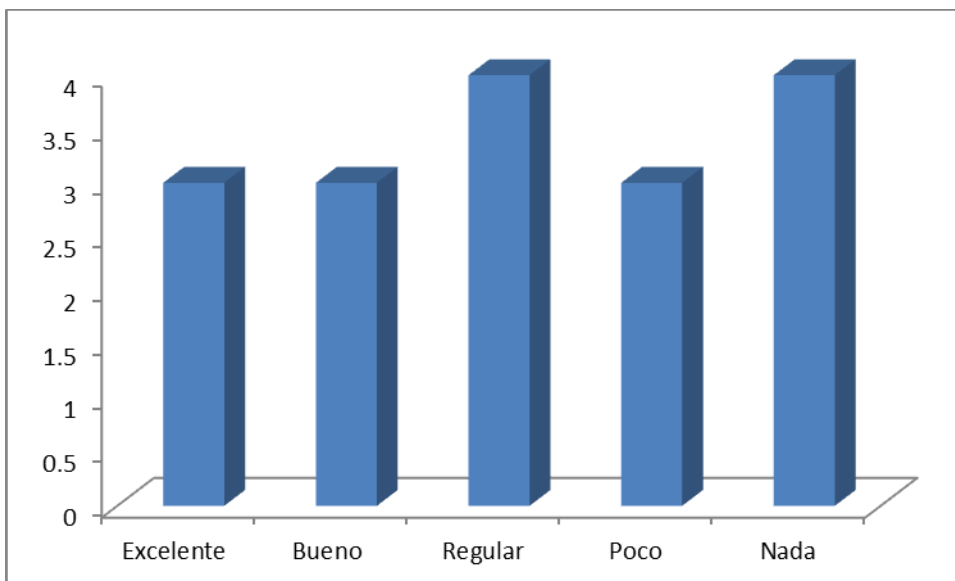


Fig. 9: Uso de la red social Facebook por parte de los cooperativistas.

La figura 9 nos muestra como es el uso de la red social Facebook entre los cooperativistas. Es posible apreciar que su uso oscila entre el regular y nada, lo cual también se debería cambiar y optimizarlo al máximo.

El uso de una red global como Facebook le permitiría a la cooperativa posicionar mejor su producto haciendo que este llegue a muchas más personas en dos aspectos:

A) La creación de una página de Facebook específica de la cooperativa donde se comparte información de los productos, su uso, centros de atención, horarios de consulta y la posibilidad de descuentos, entre otros aspectos. Esta página que sería administrada con el área de secretariado y que estuviera siempre actualizada, subiendo información atractiva para los clientes potenciales.

B) El uso de cuentas personales de Facebook podría lograr que los cooperativistas entre sus conocidos posicionen el producto y canalicen a esos clientes potenciales a la página principal para que obtengan toda la información pertinente. Además de ser otro canal de comunicación.

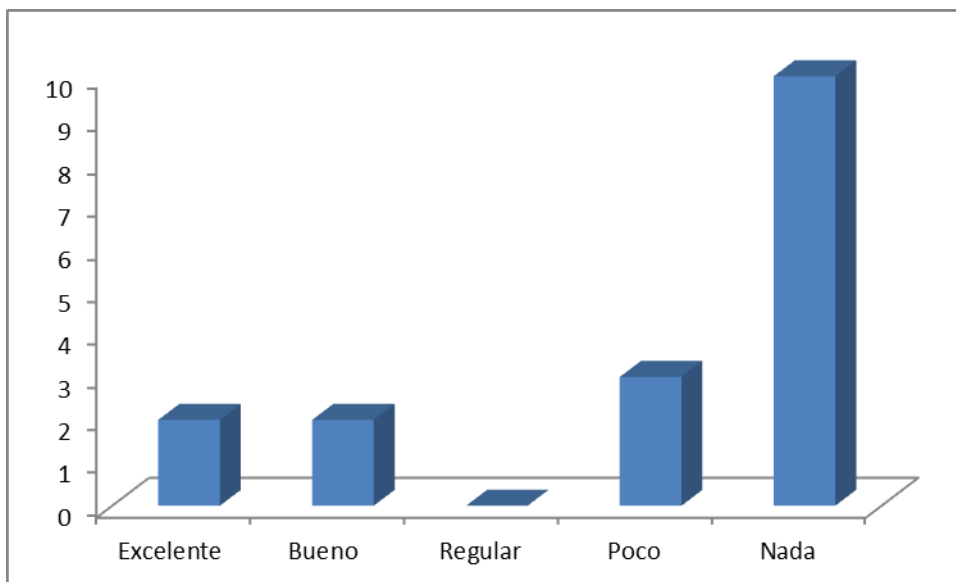


Fig. 10: Uso de la red social Twitter por parte de los cooperativistas.

La figura 10 nos muestra que el uso de Twitter entre los cooperativistas es nulo. Usar una red social como Twitter le permitiría a la cooperativa, al igual que en Facebook, posicionar la marca y el producto a mucho mayor número de personas con la ventaja de hacerlo con pocos caracteres, lo que permite que la información sea más concreta. Además de contar con la opción de anexar links para ampliar la información (ya sea a la página de la cooperativa o a su página de Facebook). Lo que se propone concretamente es un uso integral y coordinado de las redes sociales para maximizar el posicionamiento de las ventas, que sean administradas por el área de secretariado en continuo apoyo con aquellos cooperativistas que tengan un mejor manejo de estas redes.

Por otro lado, sería oportuna la creación de un área de redes sociales que se dediquen exclusivamente a esta actividad. Con dos o tres cooperativistas cuyo manejo sea el mejor posible que asuman el cargo y que estén coordinando y actualizando las páginas de Facebook y de Twitter.

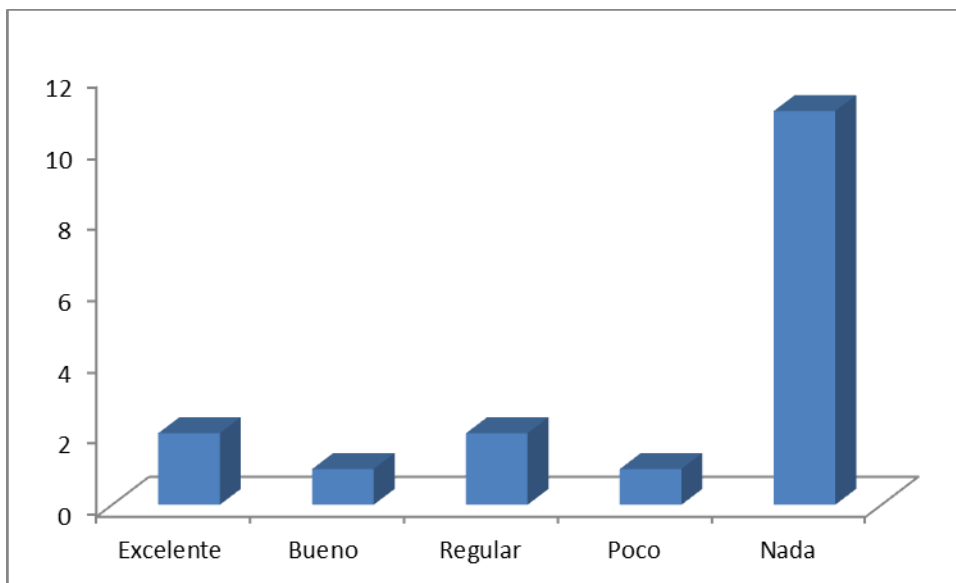


Fig. 11: Uso del sistema de video llamadas de Skype.

La figura 11 nos muestra que el uso de los videos llamados por el sistema de Skype es prácticamente inexistente. Contar con video llamadas les permitiría a los cooperativistas abrir un canal de comunicación más entre ellos mucho más

directo. Ya que no solo se habla de video llamadas, también de llamadas de audio o chat. Así en Skype se concentran varios servicios que pueden facilitar la comunicación en la cooperativa y el uso y la familiarización por parte de sus miembros haría mucho más dinámico y activo el intercambio de información.

Durante la aplicación del instrumento se les preguntó a los cooperativistas que mencionarían a tres personas con las que tuvieran una buena relación o que les tuvieran confianza dentro de la cooperativa y tres personas con las que les gustaría mejorar su relación.

La figura 12 nos muestra aquellos miembros que fueron nombrados por sus propios compañeros, por lo que no están todos los miembros de la cooperativa. Es posible observar que José María y Teresa son los dos más votados por lo que se asume que ellos son los miembros en los cuales sus compañeros cooperativistas se pueden apoyar para resolver conflictos o compartirles ideas o comentarios.

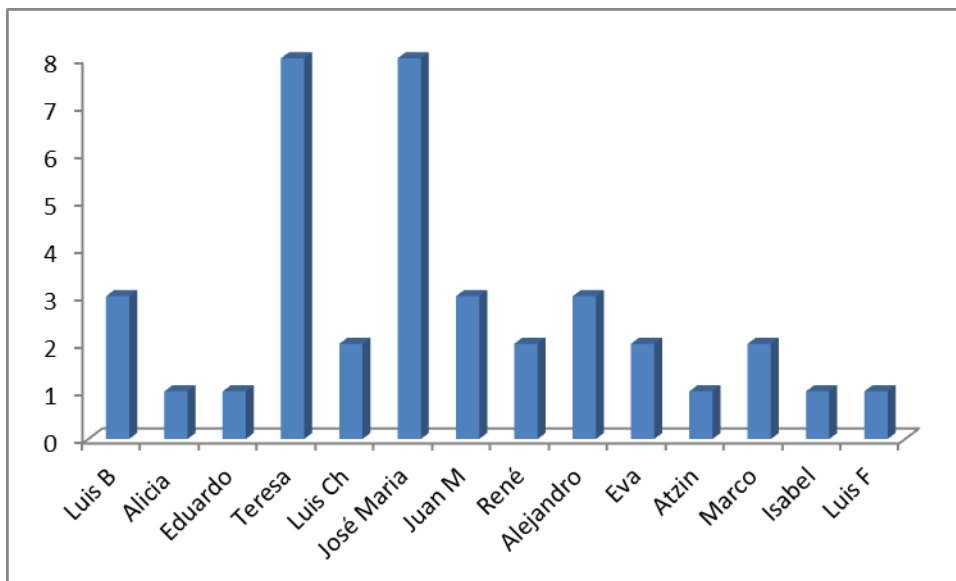


Fig. 12: Miembros de la cooperativa que inspiran mayor confianza entre sus compañeros.

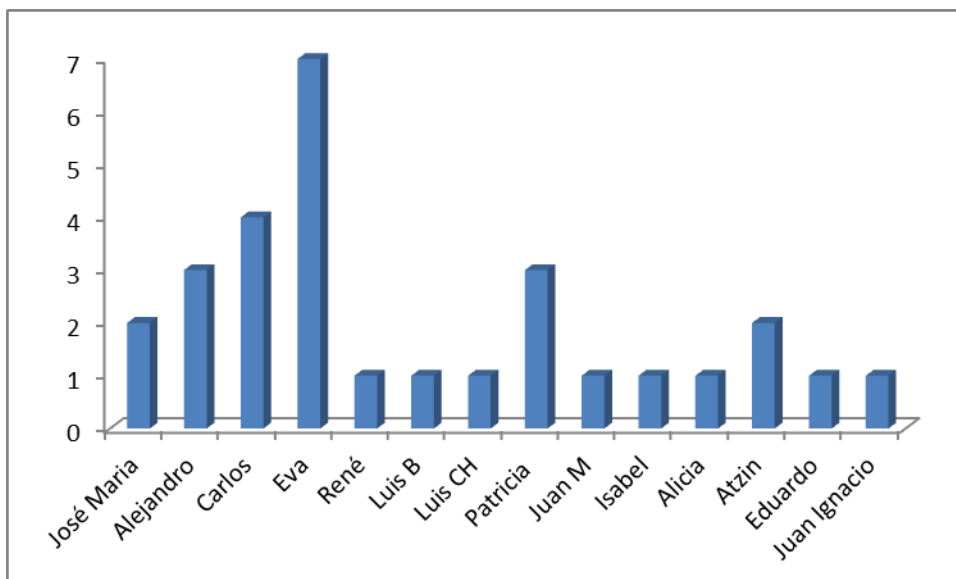


Fig. 13: Miembros de la cooperativa que fueron mencionados para mejorar la relación con sus compañeros.

Al igual que en la sección anterior, en la figura 13 se muestran solo aquellos miembros de la cooperativa que fueron mencionados por sus compañeros. Es destacable la figura de Eva seguida de Carlos y Patricia. Esta información corresponde con algunos reportes de constantes problemas internos entre cooperativistas y en consecuencia, llevan a la cuestión de encontrar la mejor forma de poder resolver estos problemas. Por lo que, la propuesta es que aquellos cooperativistas que influyen más confianza entre sus compañeros actúen como interlocutores para que así sea mucho más fácil el dialogo entre ellos. Por otro lado, aquellos que son considerados como más difíciles de tratar sean apoyados por sus compañeros y capacitados en asertividad, comunicación, habilidades sociales, etcétera para así tratar de lograr un escenario de trabajo mucho más estable.



### 3.3. Propuesta de programa de capacitación para una cooperativa mexicana.

La información recolectada tras la aplicación del instrumento “Perfil laboral del integrante de la Cooperativa MTS Movimiento y Desarrollo”, permitió hacer una lectura profunda de la situación actual de la organización. En consecuencia, se diseñaron tres planes de capacitación con formato de taller que pretenden integrarse como un plan de capacitación completo para la cooperativa.

Estos planes pretenden satisfacer tres necesidades que ante la opinión de los propios cooperativistas requieren mucha mayor atención: La atención a clientes para concretar ventas, la actualización del inventario en formato digital y las relaciones interpersonales: A continuación se presentan dichos planes:

- a) *Taller de Atención a Personas Interesadas en los productos de la Cooperativa Desarrollo y Movimiento:* Este taller tiene como objetivo que los cooperativistas respondan a preguntas relacionadas con los productos de la cooperativa cuando se les pregunte sobre ellos.
- b) *Taller de Actualización del Inventario a formato digital para el personal de la Cooperativa MTS Movimiento y Desarrollo:* El objetivo de este taller es que los cooperativistas encargados del inventario utilicen el programa Excel para elaborar el inventario de los productos de la Cooperativa.
- c) *Taller de fomento de actitudes cooperativas en los miembros de la cooperativa MTS Movimiento y Desarrollo:* El taller tiene como objetivo que los cooperativistas practiquen actitudes cooperativas cuando tengan que enfrentarse a situaciones de trabajo en equipo.

Estos planes de capacitación son una propuesta integral que tomaron en cuenta la autonomía de la organización y su capacidad de autogestión, así como la membresía abierta ya que si bien, algunos de estos talleres van dirigidos a un sector en específico de los socios, no se hacen exclusivos y pretenden hacer una inclusión completa de los socios.

También, estos talleres buscan optimizar procesos internos que tendrían como consecuencia una mejor operación dentro de la organización, así como un

mejoramiento de las relaciones internas y externas de la cooperativa. Al momento de su diseño, por otro lado, también se tomó en consideración que son los mismos socios cooperativistas los que tomarían la decisión de ponerlos o no en práctica, por tal motivo se presentan como una propuesta abierta y flexible para sus socios.

***A) Taller de Atención a Personas Interesadas en los productos de la Cooperativa Desarrollo y Movimiento.***

**Objetivo:** Que los cooperativistas respondan a preguntas relacionadas con los productos de la cooperativa cuando se les pregunte sobre ellos.

**Objetivos Específicos:**

A) Que los cooperativistas respondan a preguntas relacionadas a los productos de la cooperativa de manera presencial cuando se les pregunte sobre ellos.

B) Que los cooperativistas respondan a preguntas relacionadas a los productos de la cooperativa por vía telefónica cuando se les llame preguntando por ellos.

**Actividades:**

1) Presentación de Power Point sobre la importancia de responder y atender dudas en la venta de un producto (20 a 25 minutos).

2) Retroalimentación (10- 15 minutos).

3) Simulacro de respuesta a preguntas de forma presencial con una persona interesada paciente (20 minutos)

4) Simulacro de respuestas a preguntas de forma presencial con una persona interesada quisquillosa (20 minutos)

5) Simulacro de respuestas a preguntas por vía telefónica con una persona interesada desinformada (20 minutos)

6) Simulacro de respuestas a preguntas por vía telefónica con una persona interesada impetuosa (20 minutos)

7) Retroalimentación y comentarios finales (20 minutos)

### **Descripción de las actividades:**

1) La presentación de Power Point versara sobre importancia de responder preguntas y aclarar dudas acerca de los productos que ofrece la cooperativa a la venta. Esta presentación abarcara tres temas principales: El primero será explicar porque es importante responder preguntas; el segundo será acerca de los tipos de preguntas que se pueden formular al momento de pedir información sobre algún producto y algunos tipos de respuesta; en el tercer punto se expondrán algunas habilidades básicas que debe tener cuando se escucha y se responde una pregunta.

2) La retroalimentación de la exposición tiene como objetivo aclarar las dudas y escuchar los comentarios y aportaciones hechas por los cooperativistas para así lograr una mejor comprensión del tema y sus alcances.

3) Durante este simulacro, el facilitador representará a una persona interesada en algún producto de forma paciente, es decir, se mostrará pasivo a la información, con pocas preguntas secundarias, renuente a profundizar en el producto. Un cooperativista pasara a responder las preguntas y al final del simulacro se le dará una retroalimentación de cinco minutos.

4) Durante este simulacro, el facilitador representará a una persona interesada quisquillosa, es decir, una persona que no se convence fácilmente con la información, que genera muchas preguntas secundarias, que en sus respuestas manifiesta dudas sobre la información. Un cooperativista pasara al simulacro y se procederá igual que en el anterior.

5) En este simulacro, el facilitador representará a una persona desinformada que llama por teléfono preguntando sobre algún producto de la cooperativa. Para el simulacro, los participantes se sentaran de espaldas entre ellos y utilizando los teléfonos como herramienta para representar la llamada. La persona desinformada llamará y preguntara sobre los productos argumentando que “escuchó en algún lado...” o “vi en internet el teléfono...”. Un cooperativista pasara al simulacro y se procederá igual que los anteriores.

6) En este simulacro, de nueva cuenta vía telefónica y acomodados de igual manera que en el simulacro anterior, uno de los psicólogos responsables representara a una persona muy impetuosa en su trato, es decir, es fuerte su tono de voz y sus preguntas son directas y puntuales por lo cual espera respuestas del mismo modo. Un cooperativista pasara al simulacro y se procederá de la misma forma que en los anteriores.

### **Materiales**

- Hojas para hacer anotaciones
- Pluma, lápiz
- Teléfono celular
- Productos de la cooperativa

### **Recursos audiovisuales**

- Cañón para proyectar la presentación de Power Point

***B) Taller de Actualización del Inventario a formato digital para el personal de la Cooperativa MTS Movimiento y Desarrollo***

**Objetivo:** Que los cooperativistas encargados del inventario utilicen el programa Excel para elaborar el inventario de los productos de la Cooperativa

**Actividades:**

- 1) Presentación en Power Point presentando el programa Excel y su utilidad en la elaboración de inventarios (20 minutos)
- 2) Retroalimentación (15 minutos)
- 3) Ejercicio de familiarización con una hoja de Excel (30 minutos)
- 4) Ejercicio de vaciado de información en una hoja de Excel (30 minutos)
- 5) Retroalimentación (15 minutos)

**Descripción de las Actividades:**

- 1) La presentación de Power Point tendrá como objetivo presentar el programa Excel, sus usos más frecuentes y algunas herramientas básicas para su uso, también se mencionara la importancia de este programa en la elaboración de inventarios y la relevancia que toman actualmente hacerlos en este tipo de formato
- 2) Durante la retroalimentación se responderán dudas surgidas en la presentación y así mismo se escucharán los comentarios y las propuestas que puedan surgir
- 3) En este ejercicio, mediante el uso del caño para proyecciones, se proyectará una hoja en blanco de Excel. Se le pedirá a un cooperativista que pase a participar y se le pedirá que identifique elementos de la hoja como son: celdas, filas, columnas, etcétera. Para lograr esta identificación se pedirá que el cooperativista realice un pequeño directorio con los nombres, teléfonos, correos electrónicos, celulares y funciones de la cooperativa de sus compañeros en la hoja de Excel

4) En este ejercicio, se le proporcionara al cooperativista o cooperativistas que participen una hoja escrita a mano elaborada por los psicólogos responsables con un listado de 20 productos de la cooperativa. El listado incluirá: Nombre del producto, enfermedad o padecimiento que ayuda a contrarrestar, existencia en la tienda y existencia en bodega (esta existencia será hipotética). Se pedirá que el cooperativista o los cooperativistas ubiquen estos rubros dentro de la hoja y los distribuyan para realizar este hipotético inventario.

5) En la retroalimentación se responderán dudas y se escucharán los comentarios resultados de los dos ejercicios con las hojas de Excel.

**Materiales:**

- Hojas de anotaciones
- Pluma, lápiz
- Computadora con Excel
- Listado de productos

**Recursos Audiovisuales:**

- Cañón proyector para la presentación de Power Point.
- Una computadora con el programa Excel instalado para la ejecución de los simulacros.

***C) Taller de fomento a las actitudes cooperativas en los miembros de la cooperativa MTS Movimiento y Desarrollo.***

**Objetivo:** Que los cooperativistas practiquen actitudes cooperativas cuando tengan que enfrentarse a situaciones de trabajo en equipo.

**Objetivos específicos:**

- a) Que los cooperativistas puedan reflexionen acerca de la importancia de trabajar en equipo y sus beneficios.
- b) Que los cooperativistas puedan poner en práctica actitudes como la empatía, el respeto y la cooperación.
- c) Que los cooperativistas puedan abordar situaciones escuchando puntos de vista diversos para enriquecer sus decisiones.

**Actividades:**

- 1) Platica introductoria sobre las actitudes cooperativas y su relevancia en la vida cotidiana (20 minutos).
- 2) Retroalimentación (10 minutos).
- 3) Actividad “Supongamos que...” (25 minutos).
- 4) Actividad “Vamos a tomar una decisión”.(35 minutos)
- 5) Retroalimentación y comentarios finales (15 minutos).

**Descripción de las actividades:**

- a) Durante la plática introductoria, el facilitador les hablará a los cooperativistas acerca de la cooperación y su relación con los seres humanos, destacando que por naturaleza somos seres sociales y cooperativos. Además, se les hablará de la importancia del respeto, la cooperación y la empatía para poder convivir armónicamente en los centros de trabajo, las comunidades, etcétera.

- b) Una vez concluida esta primer dialogo de introducción, será momento de escuchar las dudas y comentarios de los cooperativistas, así como sus discrepancias y coincidencias en los temas abordados.
- c) La actividad “Supongamos que...” consiste en juntar a todos los participantes de la actividad en círculo, de tal modo que todos puedan tener contacto visual con sus compañeros. El facilitador comenzará la actividad mencionando que a todos los presentes les va a pasar un pedazo de papel con una frase escrita en él. Por turnos, cada uno de los participantes deberá de leer la frase y en seguida dar su punto de vista u opinión acerca de ella. Las frases comenzarán con “Supongamos que...” y versaran sobre diferentes temáticas (Por ejemplo: Los hombres no lloran, Tere jamás ha necesitado ayuda de nadie para salir adelante, Las mujeres se deben de quedar en su casa, Al jefe no se le pueden cuestionar sus decisiones, Yo solo tengo fracasos, Mario es un estúpido, nadie toma en cuenta la opinión de Susana, etcétera). Mientras el participante lee su frase y da su opinión, no podrá ser interrumpido y se le deberá de escuchar.
- d) No solo el participante que lea su frase dará su opinión, todos los participantes tiene la oportunidad de expresar sus puntos de vista, opiniones y cuestionamientos a sus compañeros. Todo esto con la finalidad de generar acercamiento entre compañeros y fomentar un dialogo respetuoso y escuchando los dichos del otro.
- e) La siguiente actividad será “Tomemos una decisión”. En esta actividad, el facilitador dividirá al grupo en dos subgrupos integrados por una cantidad equitativa de participantes (El grupo A y el grupo B). A ambos grupos les expondrá la siguiente situación: *La empresa en la que trabajan ha tenido muy buenos ingresos por lo que está considerando hacer diversas inversiones para su beneficio: Por un lado el grupo de ventas (Grupo A), encargado de las ventas está solicitando contratar más vendedores para su departamento. El departamento de logística (Grupo B) está solicitando la inversión en un nuevo sistema digital y electrónico para coordinar sus actividades.*



- f) Ya que se expusieron las situaciones se les indicará que cada grupo tiene 20 minutos para elaborar una justificación del porque el invertir en su área sería benéfico para la empresa. Una vez que cada equipo ha diseñado su justificación, deberán elegir un representante que se la presente al otro equipo.
- g) Una vez escuchadas ambas propuestas de inversión, se debe de tomar una decisión conjunta para el destino de los recursos. Dicha decisión debe de ser consensuada y representativa. Se les dará un tiempo de 10 minutos para deliberar, si al término de ese tiempo no lograr llegar a un acuerdo, se mencionará que la empresa ya tomó una decisión y ninguno de sus departamentos se beneficiaría.
- h) En esta última parte de la sesión se llevara a cabo la retroalimentación de las actividades. Se tratará de abordar los factores que facilitaron o dificultaron el consenso; Si todos los miembros del equipo aportaron para la elaboración y justificación de las propuestas, si este fue un factor relevante para el desarrollo de la actividad; Se abordara también acerca del tipo de comunicación que se dio entre los participantes, es decir, si esta fue respetuosa o agresiva, si se escucharon todas los voces o solo una persona expuso sus propuestas.
- i) Una vez revisados estos temas, se emitirán las recomendaciones finales, así como observaciones respecto al desarrollo de las actividades. En este espacio se tratará de dar una especial importancia a la cooperación entre compañeros para poder trabajar en una empresa como lo es la cooperativa.

#### 4.- CONCLUSIONES

Los seres humanos desde los inicios de nuestra historia, e incluso mucho más antes de ella, nos hemos caracterizado por vivir en colectivos y en socializar con nuestros pares. Ya sea para convivir, para trabajar, para relacionarnos, para obtener beneficios, entre muchas otras cuestiones. Los seres humanos somos los seres sociales por excelencia y los únicos que hemos sido capaces de conformar comunidades sedentarias regidas por normas y reglas.

Como tiene a bien señalar Murueta (20104), “A pesar de que la noción de sociedad lleva implícita la cooperación entre sus integrantes y de que en la práctica los seres humanos trabajen unos para los otros [...] Algunos individuos e instituciones se constituyen en elementos que frenan o reprimen la realización de las posibilidades de los otros”.

Ante este panorama, que podemos tildar de moderno, podemos rastrear su origen en la construcción y establecimiento del capitalismo como modelo económico e ideológico predominante. Avendaño (2007), menciona lo siguiente “El capitalismo es una formación histórica, un sistema de producción que modifica profundamente las relaciones sociales, políticas y económicas previas dando lugar a otras nuevas”.

El capitalismo implica la acumulación de riqueza en unas cuantas manos, generando la transformación de las relaciones de trabajo a nivel global. Con el capitalismo los siervos y los esclavos se volvieron insuficientes para poder cubrir las grandes producciones agrícolas e industriales, por lo que fue necesario comenzar a utilizar formas de trabajo libre que se emplearan para tales propósitos (Op.cit).

Avendaño (Ib. ídem), señala los principios básicos fueron los pilares de este nuevo modelo económico e ideológico fueron: La libertad de tránsito, de expresión, igualdad jurídica y propiedad privada. Con estos ejes ideológicos fue posible que la mano de obra libre pudiera poner precio a su trabajo y mediante un

contrato emplearse para un propietario de capital, y no solo eso, el propietario del capital adquiriría fuerzas de trabajo como propiedad privada.

Hasta ahora pudiera parecer que este breviario del capitalismo poco o nada tiene que ver con la falta de cooperación e individualización de los seres humanos. La realidad es que tiene todo que ver, ya que el capitalismo ha calado hasta las fibras más profundas de las sociedades humanas.

“El capitalismo inauguraba el mundo íntimo para diferenciarlo del mundo público. No sólo se fomentó la propiedad privada, también tiempos privados, espacios personales, pensamientos propios, angustias, ansiedades y vidas privadas [...] Los mundos públicos y privados se acentuaron con el régimen capitalista y con ellos un espacio para pensar individualmente en los proyectos personales, las necesidades, los deseos, los sueños [...] El proceso del individualismo burgués se generalizó y los pobres abandonaban sus visiones colectivas para acceder a un mundo más limitado, el personal” (Avendaño, 2007).

El capitalismo de una forma u otra aniquila cualquier expresión de colectividad o de cooperación entre los seres humanos. No cabe el otro dentro de los proyectos, los sueños y la búsqueda de riqueza de los individuos. El régimen capitalista busca la depredación y la explotación del trabajo y esfuerzo de los otros para poder acumular poder y riqueza en unas muy pocas manos.

Como se mencionó en el capítulo dos del presente trabajo, la psicología y específicamente su rama organizacional surgen bajo el cobijo del sistema capitalista. La búsqueda del aumento de la producción en las fábricas, la reducción de horas de trabajo y plantillas laborales para el aumento de las ganancias de los patrones son solo algunas muestras de los intereses mayoritarios del capital sobre los individuos. Incluso, los mismos individuos han resaltado esa condición de únicos e individuales y consideran que la competencia y el sometimiento de los otros son las únicas vías válidas para el trabajo del siglo XXI.

El panorama es complejo y las lecturas que se pueden hacer de él son diversas, ante lo cual la alternativa que se propone esta en voltear la mirada hacia la empresa cooperativa. Las cooperativas como alternativas de trabajo, que dignifican el esfuerzo de cada uno de los individuos, y no solo eso, les dan la oportunidad de que ese esfuerzo se les sea remunerado cabalmente y sin la necesidad de explotar o sacar ventaja del otro.

La cooperativa por si misma persigue una integración colectiva de sus miembros, en donde el trabajo de uno repercute directamente en el trabajo de los demás ya que al no haber “jefes directos” o “capataces”, todos tienen que aportar íntegramente por el bien de todos. Además, la búsqueda de una integración e identificación comunitaria, estatal, nacional e incluso mundial pretende terminar con esos individualismos nocivos. Como seres humanos somos una sociedad cooperativa y si dejáramos de serlo, simplemente desapareceríamos. Con todo lo anterior, el psicólogo organizacional puede encontrar en las empresas cooperativas un espacio fértil y poco explorado para ejercer su profesión.

Las cooperativas generalmente e históricamente se han ido conformando por grupos de obreros, ejidatarios, campesinos, etcétera, por lo que la falta de capacitación y formación son recurrentes y están a la orden del día. Por otro lado, una cultura organizacional si bien, erguida sobre los valores cooperativistas, muchas veces los puestos, las actividades y los trabajos están distribuidos de tal forma que la misma organización termina siendo poco funcional. El psicólogo organizacional entonces aparece como un profesionalista capaz de brindarle a las empresas cooperativas y a sus socios una serie de herramientas y de técnicas que optimicen el funcionamiento de la organización.

Ahora bien, las propuestas que se pueden desprender del presente trabajo pueden ser tomadas como meras aproximaciones teóricas que difícilmente podrían tener una aplicación práctica. Ante esta afirmación recurro a lo dicho por Murueta (2014), ya que menciona que la separación de teoría y la práctica resulta: “Como si la teoría no fuera un ejercicio práctico para organizar y dirigir

experiencias y como si la acción practica estuviera desprovista de una manera de „representar“ al mundo...”.

El psicólogo organizacional como un aportador para las empresas cooperativas, tiene que ser visto como un profesionalista flexible y capaz de escuchar y tomar en cuenta todas las voces que integran a la organización. A comparación de la empresa capitalista, donde en la mayoría de los casos, el psicólogo organizacional depende de las decisiones unidireccionales de la gerencia o mesas directivas, en la cooperativa el psicólogo tiene que estar preparado para integrar y conciliar. Así como formular planes de acción e intervenciones que alcancen a todos sus miembros sin excepción.

Ahora es importante señalar que la democratización de los procesos internos lleva invariablemente a someter a votación planes e intervenciones, lo que puede ser visto como una dificultad considerable para ejercer. Sin embargo, estos procesos lejos de verse como un obstáculo, deberían de considerarse como la oportunidad de proponer e integrar. Muchas veces los planes de capacitación de las empresas tradicionales o capitalistas están diseñados de forma unidireccional y en oficinas lejanas al campo practico real, lo cual resulta en planes alejados a la realidad y con didácticas y contenidos poco o nada conectados con las plantillas laborales.

La cooperativa precisamente ofrece todo lo contrario, ofrece una revisión concreta y apegada a la realidad de los socios que al votar a favor o en contra de los planes de capacitación, simplemente están votando por el interés colectivo, lo que a largo plazo traería como resultado mejoras en la vida interna de la organización. Nos alejamos entonces de los mandos medios y superiores rígidos y monótonos para transformarlos en mandos conectados con los socios cooperativistas y con canales de comunicación abiertos.

Ahora, una tarea ya clásica de los psicólogos organizacionales es en las empresas capitalistas es el reclutamiento y selección de personal. El psicólogo entonces tiene la función de determinar, mediante entrevistas y evaluaciones, quienes son los mejores candidatos para ocupar una vacante dentro de la organización. La

empresa cooperativa no puede funcionar con este modelo por la simple razón de que se rigen por la membresía abierta. Esto implica que cualquiera que quiera formar parte del proyecto puede hacerlo siempre y cuando aporte, ya sea en esfuerzo o dinero, a la organización.

No obstante, esto no es un impedimento para ejercer dentro de las cooperativas, ya que uno de los grandes problemas que se tienen es la falta de claridad en las funciones y labores de cada uno de los socios de las cooperativas. Aquí es donde el psicólogo organizacional tendría que ser empleado, ya que mediante el diseño de análisis de puestos que puntualmente delimiten las tareas y labores que son necesarias dentro de la organización, comenzar a proponer a los candidatos que cumplan con ese perfil.

Es decir, la fuente de reclutamiento proviene de la misma cooperativa y el psicólogo buscaría entonces colocar el talento y el capital humano en aquellos puestos donde su desempeño, su satisfacción y su desarrollo humano y profesional pueden ser cubiertos. En el caso particular de la cooperativa MTS Movimiento y Desarrollo encontramos que existen personas en el área de ventas que consideran ser malos para vender o que no les gusta hacer ventas, esto resulta entonces en una generación limitada de ventas y en una incomodidad por parte del socio cooperativista.

La tarea del psicólogo sería entonces, diseñar los análisis de puestos, conocer a los socios cooperativistas mediante instrumentos como el cuestionario, la encuesta o la entrevista y posteriormente proponer una estructura donde se coloque a los socios en tareas y labores propias de sus formaciones o que se acerquen a ellas.

Otra tarea recurrente por parte de los psicólogos dentro de las organizaciones es la de diseñar e implementar evaluaciones de desempeño. En las empresas capitalistas muchas veces estas evaluaciones tiene el objetivo de medir con certeza si los empleados están cumpliendo los objetivos o metas de producción, de ventas, etcétera. En las cooperativas actuales no tendría por qué ser diferente.

Las cooperativas actuales tienen que competir directamente en un sistema capitalista contra empresas capitalistas por lo que no pueden dejar de producir entradas económicas que le generen ingresos a sus socios para poder satisfacer sus necesidades personales o familiares. Aplicar evaluaciones de desempeño permitiría a los cooperativistas trazarse objetivos medibles y hacer cada determinado tiempo (seis meses- un año) si dichos objetivos se están cumpliendo.

La cuestión destacable es que estas evaluaciones de desempeño pueden brindar una lectura muy amplia sobre la vida interna de la organización y en el caso de la cooperativa le pueden brindar al psicólogo claves y signos acerca del bienestar de los socios cooperativistas, sobre su productividad, sus tareas y labores. Con toda esa información el psicólogo tendría que ser capaz de plantearse los puestos, labores, tareas e incluso áreas de trabajo de los socios cooperativistas.

En conclusión, la empresa cooperativa más que ninguna otra organización tiene un interés fundamental en su capital humano, ya que sus principios y valores resaltan al trabajador como piedra angular. El trabajador en cooperación con sus compañeros es la vía para un desarrollo personal, familiar, social y global mucho más equitativo y sano.

El psicólogo organizacional entonces tendría que sacar ventaja de sus conocimientos, tecnologías y técnicas que tradicionalmente han servido al capitalismo para darle una nueva aplicación en estructuras como las cooperativas. Lejos de ser una desventaja, el avance que la psicología organizacional ha tenido en los últimos años tiene que ser el punto de partida para una nueva forma de hacer psicología en las organizaciones.

Un ejercicio profesional dirigido al bienestar, a la realización y al desarrollo del capital humano, y porque no, su felicidad. Si de las empresas capitalistas tradicionales fue posible tomar conocimiento, es momento que desde las cooperativas los profesionistas comencemos a generar conocimientos que en un futuro no muy lejano podamos exportar a otras organizaciones. El presente trabajo pretende ser una alternativa y un punto de partida.

## Bibliografía

- 1.- Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional: Un enfoque aplicado*. Wadsworth Cengage Learning, 6 edición, México.
- 2.- Aguilar, M.J., Vargas, M.J. (2010). La investigación en psicología organizacional en México: Una revisión histórica. *Boletín Electrónico de Investigación de la asociación Oaxaqueña de Psicología A.C*, 6,1, 89-126.
- 3.- Altuna, G.L. Loyola, I. Pagalday, T. E. (2011). Mondragón: Los dilemas de un cooperativismo maduro. En Piñeiro, H.C. (2011). *Cooperativas y socialismo. Una mirada desde Cuba*. La Habana, Editorial Caminos.
- 4.- Arias, G.F. Heredia, E.V. (1979). Reclutamiento y selección de personal. En Arias, G.F. (1979). *Administración de Recursos Humanos*. España, Trillas.
- 5.- Atalaya, P.M. (2001). Nuevos enfoques en la selección de personal. *Revista de investigación en psicología*, Vol. 4, No 2.
- 6.- Avendaño, A, C.A. (2007). Contexto histórico-social del surgimiento de la psicología. En Aguado, H. I. Avendaño, A. C. Mondragón, C. (2007). *Historia, psicología y subjetividad*. FES Iztacala, México.
- 7.- Billikopf, E.G. (2008). *Administración laboral agrícola: Cultivando la productividad del personal*. Universidad de California, Edición Internacional.
- 8.- Collins, J. (2013). La función de Recursos Humanos en compañías de alto rendimiento. *RH en las empresas*. 5, 16-19.
- 9.- Cooperativa La Cruz Azul, S.C.L. (2008). Comunicación sobre el progreso. El Pacto mundial. Recuperado en <http://www.cruzazul.com>.
- 10.- Cruz, R.J. Piñeiro, H.C. (2011). ¿Qué es una cooperativa? En Piñeiro, H.C. (2011). *Cooperativas y socialismo. Una mirada desde cuba*. La Habana, Editorial Caminos.



- 11.- De Gante, G.M. (2012). *Capacitación laboral por competencias: Una herramienta para el desarrollo organizacional y personal*. Tesis de licenciatura no publicada, Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- 12.- Delgadina, R. M. (1996). Principios legales orientadores de la sociedad cooperativa en México. *Revista de Derecho Privado*, 72, 171-181.
- 13.- Fernández, J.P. Pombo, L. Rodríguez, M.P. (2006). *Análisis de la importancia de la capacitación en la prevención de accidentes laborales y el aumento de la productividad*. Universidad de la Sabana, Chia.
- 14.- Flores, V.J. (2008). *La sociedad Cooperativa, una alternativa para el desarrollo económico*. Tesis de licenciatura no publicada, Facultad de Derecho, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- 15.- García, A.C.M. (2005). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Univ. Psychol Bogotá*, 5(1): 163-174.
- 16.- Giraldo, H.C.P. (2004). *Creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo la teoría de las competencias*. Tesis de licenciatura no publicada, Facultad de Psicología, Universidad de Medellín, Medellín, Colombia.
17. - Ivancevich, J. Konopaske, R. Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional*. México, McGraw-Hill.
- 18.- Jaimes, S. P. Araujo, C.Y. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno? *XX Congreso Anual, AEDEM*, Vol. 1, 2007.
- 19.- Lara, H. C. I. (2011). *Psicología Organizacional: Actividades Tradicionales y nuevas demandas*. Tesis de licenciatura no publicada, Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México, México.

- 20.- Lusthaus, C. Adrien, M. Anderson, G. Carden, F. Plinio, G. (2002). Evaluación Organizacional. Marco para mejorar el desempeño. *Banco Interamericano de Desarrollo Y Centro Internacional de Investigaciones para el desarrollo*.
- 21.- Márquez, J. Nabor, R.D. Salazar, B.L. Torres, V.P. Zamora, M.L. (2011). *Beneficios Fiscales de las sociedades cooperativas de producción y servicio*. Tesis de licenciatura no publicada, Escuela Superior de Administración, Instituto Politécnico Nacional, México.
- 22.- Martínez, R.J. Rojas, H.J. (2003). Panorama del Sector Cooperativo Mexicano. *Unirccop*, 1, 2, 201-216.
- 23.- Molina, C.C. (2003). *Valores y principios Cooperativos como guías fundamentales de acción*. Universidad Central de Venezuela, Venezuela.
- 24.- Morales, M.D. (2014). *Reseña Histórica del ejercicio profesional del psicólogo en el área organizacional*. Tesis de licenciatura no publicada, Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- 25.- Muchinsky, P. (2002). *Psicología Aplicada al trabajo: Una introducción a la psicología Organizacional*. México, Thomson Learning.
- 26.- Murueta, R. M.E. (2004). *Psicología y Praxis educativa*. México, Asociación Mexicana de Alternativas en Psicología.
- 27.- Murueta, R.M.E. (2014). *Psicología de la praxis. Tomo I. Conceptos básicos*. Asociación Mexicana de Alternativas en Psicología, México.
- 28.- Nahoum, B. (2011). Cuarenta Años de autogestión en vivienda popular de Uruguay. En Piñeiro, H.C. (2011). *Cooperativas y socialismo. Una mirada desde Cuba*. La Habana, Editorial Caminos.
- 29.- Oliva, S.C.E. (2008). *Diseño de un sistema de evaluación de desempeño de 360 grados del personal de la cooperativa de la Cámara de Comercio de Quito*. Tesis de licenciatura no publicada, Facultad de Ciencias Económicas y Negocios, Quito, Ecuador.

- 30.- Oseguera, V.M.C. (2011). *Diagnóstico de imagen corporativa de la Sociedad Cooperativa Trabajadores Pascual S.C.L.* Tesis de Licenciatura no publicada, Facultad de Estudios Superiores Acatlán, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- 31.- Patiño, P.H. (2012). Tendencias de la psicología organizacional en el mundo. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/organización-talento-2/>.
- 32.- Peña, S. (2005). Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias. *Innovaciones de Negocios*, 2(1): 121-144.
- 33.- Poniatowska, E. (2006). La Cooperativa Pascual, emblema de la lucha laboral. Recuperado de <http://www.LaJornada.UNAM.MX/2006/02/25/index>.
- 34.- Proyección y Administración Empresarial (2013). Recursos Humanos, un departamento en constante cambio. *RH en las empresas*, 5, 112-115.
- 35.- Puchol, L. (2003). *Dirección y gestión de Recursos Humanos*. Madrid, Díaz Santos.
- 36.- Robbins, P. S. (2005). *Administración*. Pearson, México.
- 37.- Rodríguez, C.R. (2005). La Cruz Azul, historia de una Cooperativa. Recuperado de [http://profmex.org/mexicoandtheworld/volume\\_10/4\\_fallons/La\\_Cruz\\_Azul.html/](http://profmex.org/mexicoandtheworld/volume_10/4_fallons/La_Cruz_Azul.html/).
- 38.- Rodríguez, G.C. (2007). *El ejercicio profesional del psicólogo en una empresa de Recursos Humanos*. Tesis de licenciatura no publicada, Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- 39.- Rodríguez, M.D. (2005). Diagnóstico de la cultura organizacional. En Rodríguez, M.D. 2005). *Diagnostico organizacional*. México, Alfaomega.
- 40.- Rodríguez, P.J. Morales, M.S.A. (2008). La capacitación en las organizaciones modernas. *Revista Punto de vista*, Octubre-Diciembre 2008.

41.- Salazar, E.J. Guerrero, P.J. Guerrero, P.J. Machado, R.B. Cañedo, A.R. (2009). Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4): 67-75.

42.- Sánchez, C.A. (2007). La capacitación y adiestramiento en México: Regulación, realidades y retos. *Revista latinoamericana de Derecho Social*, 5, PP 191-228.

43.- Silva, P. Y.F. Pensado, C.R. (2010). Evaluación de desempeño y formación del sector turístico. Un estudio bibliométrico desde la psicología del RRHH. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, Vol. 8, No. 1, 13-30.

44.- Subsecretaria de Acción Cooperativa (2010). ABC Cooperativo, aspectos básicos para construir una cooperativa. Recuperado en <http://www.spc.gba.gov.ar>.

45.- Triqueros, P. Begala, S. Artola, J.M. (2010). *Capacitación en la formación de Cooperativas*. Misereor, Argentina.

46.- <http://www.cruzazul.com/>.

47.- Zarazia, V, J.L. (2013). La selección de personal por competencias. ¿Cómo aplica en la empresa mexicana? *Revista de gestión y estrategia*, 43, Enero-julio 2013.

## **Anexo 1.- Entrevista al Ing. José María Rivas Manzanilla.**

18 de Agosto de 2014, Cooperativa MTS Movimiento y Desarrollo, Instituto de Higiene 54, México D.F.

**Ricardo:** Principalmente y en primer lugar ingeniero, serian dos preguntas: ¿Por qué el cooperativismo? y ¿Cuándo lleva en el cooperativismo?

**José María:** Porque el cooperativismo primero, cuando inicio el desarrollo industrial en Inglaterra, comenzó a llevar un camino que hasta ahora es el mismo, de acumular riqueza en base de explotar al productor, yo me hago rico explotando no tu trabajo y yo me hago rico explotando tu trabajo y cobrando yo por tu trabajo. Si tú haces cualquier actividad productiva, ya sea de servicio o de producto y te contrato para que trabajes conmigo para dar ese servicio o ese producto, yo tengo que ver una forma de que a mí me quede un margen de tu trabajo, que es con el que yo me enriquezco. Si tú trabajas ocho horas yo te pago el equivalente a cinco y me quedo con tres, a veces es peor, te pago el equivalente a una y me quedo con cinco. Entonces de ahí viene, porque el cooperativismo.

El sistema que se impuso en el mercado mundial, en la economía mundial que se convirtió en un mercado de consumo, se impuso precisamente para generar, para acumular bienes y riqueza y esto provoco que se convirtiera en una sociedad totalmente desequilibrada el que produce vive en la miseria y el que no hace nada vive en la opulencia bien, por eso porque el cooperativismo. Entonces nació el cooperativismo incluso por eso, el cooperativismo nace también en Inglaterra que es donde se da la explosión industrial y en Inglaterra un grupo de obreros se dan cuenta a tiempo gracias a las lecturas de Marx y eso sobre cómo funcionaba la acumulación de riqueza, entonces ellos deciden crear la primera cooperativa que incluso aún existe en Inglaterra, esa primera cooperativa.

Entonces lo que se trataba era eso, de evitar que el industrial o el comerciante, que son dos, se llevaran la parte voluminosa del esfuerzo del productor. Entonces, en Inglaterra tiene un gran éxito la primera cooperativa que se hace y entonces se empieza a propiciarse que en otras partes se intente hacer lo mismo con grupos de obreros y de productores. Owen viene a América y uno de los grandes intentos que hace es en México.

R: En Veracruz si no me equivoco.

JM: Así es, aunque en América en aquel momento resulto un fracaso, pero lo que sucedió en Inglaterra hasta hoy, una de las áreas de desarrollo industrial en Inglaterra se convirtió en esas originales industrias cooperativistas. Cuando, yo me dedique toda mi vida a la iniciativa privada y estado en la iniciativa privada tuve

contacto con algunas empresas cooperativas porque dábamos servicios de mantenimiento industrial a las empresas y ahí me doy cuenta y confirmo las ideas de Owen y el cooperativismo, entonces dije ese es el camino que debíamos de seguir, aunque demore mucho tiempo en convencerme (risas). Pero la vida me está dando tiempo. Y resulta que yo siempre tuve ideas medio sociales, asistió por invitación de unos conocidos míos a un curso en la UAM que se llama “Nuevo proyecto histórico de las mayorías”.

Yo ya había intentado antes, cuando me jubile, de formar unas cooperativas, pero estaba sin una visión clara todavía de cómo funcionaban. Resulta que yo participé en este curso, en la UAM de un año y me doy cuenta que de hecho el camino para un desarrollo económico equilibrado de productores y administradores debería de ser de cooperativismo, eso sucedió hace diez años. Entonces yo me empiezo a involucrar en el cooperativismo, me comienzo a informar con mucho más cuidado, algunos amigos míos habían impulsado cooperativas, Demetrio Vallejo...

R: El gran líder ferrocarrilero.

JM: El gran líder ferrocarrilero, fue amigo mío, yo estuve muy cerca de él un tiempo, yo lo conocí muy bien y por ejemplo él fue uno de los que impulso...

R: A la cooperativa Pascual, de los grandes impulsores de la cooperativa Pascual.

JM: Así es, en ese tiempo yo no tenía claro nada, yo estaba aún en la iniciativa privada, pero Demetrio seguía con su lucha y estábamos juntos en PTM y él está muy entusiasmado y consiguió la Cooperativa Pascual. Ahí viene mi pase por la UAM, sobre el “Nuevo proyecto histórico de las mayorías”, me entusiasmo con el proyecto y parte del proyecto es el cooperativismo, es más no solo parte, podríamos decir que es una parte vital de este nuevo proyecto histórico de las mayorías que pretende transformar la sociedad actual, que se le ve como economía y no lo es, nosotros vivimos en una sociedad totalmente crematística, o sea en donde la riqueza no tiene límites, la acumulación tampoco, eso depende de la habilidad del ladrón de cuando pueda acumular o dejar de acumular y la ganancia (se produce un ruido que vuelve inaudible el final de esta oración).

Y, en este nuevo proyecto histórico se intenta acabar con la ganancia que es uno de los principales males de la sociedad desde nuestro punto de vista, o desde el punto de vista del proyecto, cuando alguien gana, decimos, pues otro pierde, pero en la sociedad que se creó los ganadores son pocos y cada vez son muchos perdedores y cada vez son más perdedores y por eso no se para la pobreza, en ningún país del mundo hay un equilibrio en la riqueza, siempre hay alguien que acumula más que otro.

En los más desarrollados, Holanda que es de los más desarrollados desde el punto de vista material en este momento, hay holandeses que ganan diez millones de dólares al año y holandeses que su salario mínimo son 30 mil dólares mensuales que son 300, 000 dólares anuales. La diferencia es grande, ¿no?...

R: Comienza a verse un equilibrio...

JM: Un desequilibrio interno en todos los países del planeta, no hay uno que no tenga ese desequilibrio, nosotros tenemos una investigación y en ninguno se consiguió ver que hubiera un equilibrio en el intercambio de necesidades de los seres humanos, entonces el proyecto dice, bueno, si la economía es el intercambio de necesidades porque no crear algo en el que ese intercambio sea sin ganancia. Entonces creamos un proyecto en el cual no hay ganancia y no hay tampoco enriquecimiento sin límite.

R: Sin límite...

JM: Puede haber un enriquecimiento, pero tiene que tener un límite y el límite no es impuesto por una regla, que ponga el sistema, el nuevo sistema, un límite puesto por la propia naturaleza.

R: OK y esa parte es interesante porque todo lo que se ha venido revisado del cooperativismo, precisamente en Inglaterra o con Mondragón (La Cooperativa Mondragón) y con otras cooperativas, lo que me llama mucho la atención es que ellas buscan dignificar el trabajo del obrero, es precisamente darle al obrero la capacidad de producir y de consumir lo que está produciendo...

JM: Exactamente...

R: ¿Es similar a lo que ustedes quieren hacer, a lo que ustedes están proponiendo?

JM: No, porque nosotros estamos más avanzados en eso, porque aun esas cooperativas, Mondragón, si tú ves la formación...

R: Ya es una, ya es una súper estructura...

JM: Pero eso, tampoco tendría que ser ningún problema, que sea una súper estructura, sino que Mondragón tiene 123, 000 personas trabajando para la cooperativa, y la pregunta es: ¿Y cuántos de esos 123,000 son socios?

R: Es un grupo pequeño...

JM: Pequeño. 27, 000 más o menos y los otros 100, 000 son asalariados, es decir, se perdió el sentido del cooperativismo.

R: Entonces el proyecto sería que no se pierda.

JM: ¡Claro! Porque resulta que Mondragón como muchas otras cooperativas, canadienses, españolas, francesas, mexicanas, etcétera, importantes en el ámbito económico actual dejaron el espíritu cooperativista y se convirtieron en patrones aunque siguen siendo cooperativas. Te voy a pasar, para que te quede claro un ejemplo en México muy evidente...

R: Que creo que se cual es.

JM: ¿Cuál?

R: La Cruz Azul es una, en la revisión de todo el material que tengo, la Cruz Azul comienza en Pachuca y comienza como un proyecto bastante obrero porque eran los que trabajaban en la cementera y actualmente me parece que son 20,000 socios y una plantilla laboral ciento y pico, pero ya no son cooperativistas con trabajadores de la Cooperativa.

JM: Y ya no son 20,000 son 17,000.

R: El dato es todavía más pequeño.

JM: ¿Qué paso? Que los cooperativistas se volvieron capitalistas y entonces ya no quieren distribuir en el esfuerzo que ellos han hecho con el esfuerzo de los demás, ahora se quieren aprovechar del esfuerzo de los otros, pero no solo la Cruz Azul, Pascual esta igual. Cuando comenzó Pascual con Demetrio...

R: Y con Heberto Castillo, sí.

JM: Todos eran cooperativistas, absolutamente todos eran socios. Hoy ya tienen más sindicalizados que cooperativistas.

R: Y tomando eso que usted menciona como gancho, porque en ambos casos, La Cruz Azul por un lado y la Pascual por el otro, Pascual desde mi punto de vista con mayor proyección social precisamente por el impulso de Heberto Castillo, de Demetrio Vallejo, del STUNAM que ellos dieron una parte para poder comenzar con el proyecto. El cooperativismo en México, a grandes rasgos, ¿cómo lo podemos encontrar?

JM: Bueno, te voy a decir como lo mencionamos desde el proyecto...

R: Si, sí, sí, claro.

JM: Tenemos un enfrentamiento con los cooperativistas por eso, tradicionales así les decimos. No existe el cooperativismo como tal en el planeta.



R: OK, ese es un punto importantísimo.

JM: En el planeta ya no existe el cooperativismo. Las cooperativas que existen dejaron de serlo, le paso al cooperativismo lo mismo que le paso al socialismo. Como no tuvo los mecanismos ni pudo crear los organismos adecuados al sistema de distribución de riqueza, no pudo hacerlo, siguieron sometidos al sistema capitalista. Eso ya por experiencia personal, te lo puedo comentar, yo tuve la oportunidad de participar en relaciones entre comunistas, países comunistas. Yo fui gerente de una empresa en el área del Caribe y nuestra sede estaba en La Habana, una empresa capitalista, una empresa Suiza-Norteamericana. Yo era el gerente y estábamos con sede en La Habana, atendíamos a todo el caribe hasta Venezuela y tuve la oportunidad de estar en arreglos, cambios entre los países comunistas. Ellos usaban como referencia para no perder, usaban como referencia el dólar y el oro.

R: estándares capitalistas por experiencia...

JM: Pero la discusión se daba entre comunistas. Es más ayude a los cubanos a sacar provecho de un intercambio tecnológico. Es decir, yo participe en esos intercambios para que los cubanos sacaran provecho.

R: Hay algo muy interesante que toda la literatura, bueno que yo he venido revisando sobre el cooperativismo es que tanto Argentina, Venezuela, Cuba, Uruguay, tienen proyectos cooperativistas como muy sólidos, muy llamativos. Venezuela, bueno, prácticamente la mitad de su economía se basa en cooperativas, Uruguay...

JM: En Venezuela eso es de ahora...

R: Desde que llego Hugo Chávez a la presidencia, el proyecto se ha venido haciendo muy grande, Argentina no se diga, Uruguay, en Cuba y en México pareciera que no hay un proyecto global, un proyecto de Nación para la cooperativa.

JM: No, no hay y ni va a haber...

R: ¿Por qué?

JM: Bueno, si va a haber, eso lo estamos construyendo nosotros, si va a haber. Ahora, porque como va. No más para a completarte, nosotros este proyecto que nace en la UAM, se ha empezado a divulgar gracias a la propia UAM, bueno a maestros de la UAM, Enrique Dussel, (nombre inaudible), son los que han propiciado porque fueron los que organizaron este proyecto, de cómo nació este

proyecto, entonces nosotros, digo lo que empezamos con este proyecto, lo empezamos a divulgar y en Venezuela por ejemplo, que sucedió en Venezuela.

Va (nombre inaudible), uno de los maestros que iniciaron el proyecto, uno de los coordinadores, él es maestro, bueno ya no, está jubilado y está a cargo de las investigaciones sociales en la UAM Xochimilco. Este (nombre inaudible), va a dar una conferencia invitado por la Universidad Venezolana en el momento preciso en que acaba de dar el golpe de Estado Hugo Chávez y estaba preso. El golpe de Hugo Chávez ya era de izquierda y se entera de que va Heinss a Venezuela, se acababa de editar el libro en México de "El socialismo del siglo XXI" a donde está parte del proyecto inicial y se entera Hugo Chávez de que iba el editor de ese primer libro, que iba a Venezuela e intenta con sus colaboradores que alguien hablara con él y él va a visitar a Chávez a la cárcel. Ahí Chávez se entera del proyecto y de ahí nacen las cooperativas Venezolanas.

R: Esa gran columna vertebral que tiene Venezuela en cuanto a las cooperativas.

JM: Cuando habla Hugo Chávez en 1994, creo, 1997, estaba preso todavía, cuando Chávez estaba al final de su encarcelamiento, cuando Chávez habla con (nombre inaudible) y se entera del proyecto, él toma inclusive el nombre del...

R: Socialismo del siglo XXI, sí, sí, sí.

JM: Él toma el nombre del libro, de ahí lo toma y cuando sale y toma la presidencia, lo primero que impulsa son las cooperativas. Cuando llega al poder, en Venezuela había 3,500 cooperativas, hoy hay ciento y tantos mil...

R: Si, un número similar...

JM: Sin embargo esas también están perdiendo el paso. Hubo un desencuentro entre lo que proponía (nombre inaudible) y los economistas venezolanos. Nosotros fuimos a dar cursos a Cuba y los cubanos no nos quieren (risas), los del Partido Comunista Cubano...

R: El choque es muy grande...

JM: Muy grande porque atenta contra la hegemonía de los grupos.

R: Eso es, eso es a lo que yo quería llegar. Pareciera que debería de funcionar en países comunistas, llamémosle Cuba, con el socialismo de Chávez, Argentina con el Kichersismo, la cooperativa debería de funcionar en la teoría está no lo vemos en la realidad. La pregunta es ¿Por qué su proyecto choca con esta gente? ¿Cuál es el problema? ¿Por qué?

JM: Tenemos varios enemigos, no, en el proyecto no identificados. Hoy tenemos una bronca precisamente con esos enemigos no identificados, el problema es que cuando no identificas al enemigo, te peleas y no precisamente con el enemigo sino con el que está de alguna forma influenciado por el enemigo. Dos enemigos. Uno, la codicia, el sistema que hoy vivimos desarrollo en extremo la codicia inherente del ser humano...

R: El ejemplo claro es, cómo es posible que Carlos Slim tenga mil millones de dólares...

JM: Y quiere más...

R: El problema es que se siguen acumulando riquezas.

JM: Por eso se llama crematística, la riqueza sin límite. Nosotros estamos de acuerdo que el ser humano, puede obtener la riqueza, con una cierta, una cierta, un cierto límite que no le permita seguir. Ese es un problema al que nos enfrentamos...

R: La codicia, ese sería uno.

JM: Junto con la codicia, un enemigo tremendo que tenemos es el individualismo. Los seres humanos, por la experiencia que hemos vivido y que yo personalmente estoy viviendo con el proyecto. Tenemos la tendencia de ligar nuestro individualismo, que no es malo, el problema es cuando lo ligamos a la codicia, ahí sí kapoot, se vuelve terrible, que es lo que le está pasando al proyecto en todas partes del mundo. Porque el ser humano no acaba de entender que él solo, si fuera su individualismo al extremo no existiría, no entiende el ser humano o no entendemos que por naturaleza somos cooperativistas.

R: Sí, sí totalmente de acuerdo.

JM: No acabamos de entender que sin la cooperación de otro, somos nada, nada. Hasta después de haber sido engendrados, si no tenemos la cooperación de la madre para alimentarnos, kapoot, como cualquier otro animal. Eso es lo inentendible, pero inentendible en estos tiempos, porque el sistema que equivocadamente seguimos nos cambió, a la humanidad toda. Solo que los americanos tenemos una ventaja, nos lo cambiaron hace 500 años, a los otros se los cambiaron hace 5,000 y por eso se impusieron e impusieron su sistema. Nosotros vivíamos con un sistema totalmente diferente, en América no había pobreza, había trabajo rudo, pero no pobreza, hasta la esclavitud era diferente porque se obtenía después de una victoria en una guerra que, incluso se llamaban guerras floridas, entonces como tú me ganaste, como si fuera un juego de pelota, te doy a esta gente para que trabaje para ti, pero si el año que entra yo gano...

R: Recupero los míos y otros más...

JM: Es decir, tenía otra visión de la sociedad, lo que pasa es que viene Occidente que ya tenía 3000 años con el sistema, un sistema que nosotros le llamamos "Canalla", un sistema en el que siempre se imponía siempre la ganancia y se lo impusieron al americano, pero fuimos los últimos en recibirlo.

R: Ahora bien, ya pasara pasar al siguiente punto. De esta visión global, vamos a una visión un poco más específica. Me gustaría que me hablara un poco más de su proyecto y de la cooperativa que están irguiendo con este proyecto.

JM: Cuando terminamos el curso allá en la UAM, fue un año, el de "Nuevo proyecto histórico de las mayorías" dijimos bueno está bien, está muy bonito, y ahora que hacemos. La teoría está muy buena, entonces se decidió que (Nombre inaudible) que fue el coordinador de varias Universidades americanas, latinoamericanas, en Francia, en Canadá, editara el libro del proyecto que era "Socialismo del Siglo XXI", fue el primero que sale con ese nombre.

Algunos de los que salimos del curso dijimos: "Bueno, ¿y ahora que hacemos?". Muchos ya éramos jubilados, mi caso, y otros eran estudiantes y dijimos "Bueno, porque no empezamos nosotros una cooperativa". Sale y lo discutimos durante mucho tiempo, ya hace cinco años, y formamos la primera cooperativa, pero poniendo en práctica lo del proyecto. La empezamos con cinco, se llama "Social Cooperativa Aliacate". La empezamos cinco y esos cinco, entre esos cinco había un ingeniero químico, bueno yo también, bueno no, tuve que estudiar química aunque yo soy metalúrgico no, y este otros tres compañeros, perdón éramos seis, y otros cuatro compañeros.

Los otros pelados sin dinero, no tenían con que invertir mucho menos, los dos que tenían como iniciar el proyecto éramos yo que me acaba de jubilar, tenía poco, bueno no poco, pero ya estaba jubilado y otro compañero también jubilado y los otros no, que tenían que vivir, trabajar para vivir, para comer. Entonces decidimos nosotros llevarlo a la práctica y utilizando la fraternidad en la que se basa el proyecto y cuál es esa fraternidad, que aquellos que podíamos hacerlo pusiéramos de inicio el capital contante y sonante del proyecto y a los otros, como bien marca el proyecto, que se les considerara como parte del capital del proyecto el esfuerzo y en su caso de ese esfuerzo que se fuera creando un capital. Eso fue lo primero.

Segundo, que nadie podía tener certificados de aportación, para que lo entiendas acciones, de la empresa, de un mínimo determinado que es el valor de una acción y un máximo que es el valor de tres acciones. Nadie puede tener, en eso igual. Entonces este, nada más este compañero y yo teníamos las condiciones para

poner el valor de las tres acciones, después de haber hecho los cálculos de cuanto debía valer, no valer, de precio de cada acción. Los que podían solo era Rábano y yo, entonces nos pusimos de acuerdo y les prestamos a los compañeros para que empezarán su participación en la empresa con el 10% del valor total de tres acciones, es decir, nosotros pagamos nuestras tres acciones de contado y pagamos el 10% de las acciones de los otros cuatro para juntar el capital para comenzar la empresa. Después ellos sabían que con el esfuerzo que iban aportando, que iba a ser recompensado, iban pagando, cubriendo mensualmente el préstamo que debían de las tres acciones hasta cubrir el total del certificado de aportación de las tres acciones.

R: Ese fue la primera que fue la de Alicate...

JM: Aliacate, Aliacate...

R: Sociedad Cooperativa Aliacate.

JM: Que esa tiene una triste historia.

R: Ese fue un primer, un primer acercamiento.

JM: Y fue todo un éxito.

R: ¿Qué hacían en esa cooperativa?

JM: Rábano tiene, o tenía porque ya falleció, Rábano tenía la patente de un catalizador este, petroquímico para, que sirve para eh, mejorar la detonación del combustible en los motores de combustión interna. Si saben cómo funciona un motor: Tiene un pistón, en un cilindro tiene la cabeza del pistón, entra la gasolina, cuando esta gasolina entra, con una chispa explota y está explosión hace que se mueva el cigüeñal, esta explosión es la que genera la combustión y produce contaminación.

Este catalizador lo que hace, sin cambiar la propiedad del combustible, es que acelere y mejore la explosión, lo que genera que la combustión consuma menos combustible y tenga la misma potencia en el motor. Rábano tenía esa patente y fue con lo que la echamos a andar. Entonces nos juntamos y tuvo éxito, mucho éxito.

El problema, el problema que viene, el primer problema que tuvimos. Fallece Antonio Rábano que fue con quien iniciamos, la empresa ya había crecido, es más yo ya ni estaba, había crecido muy rápido. Todos comenzaron a ganar mucho dinero, este, ya cuando estaba caminado yo decidí salirme para comenzar a crear otra empresa, que esa todavía funciona. Les dije cuando salí, bueno nuestro

primer experimento esta funcionando, ya habíamos tenido dificultades, pero las habíamos resuelto favorablemente, lo que pasó que fue un... un éxito. Bueno, entonces me salí para formar otras cooperativas y ellos siguieron y se siguieron y siguió creciendo.

Tuvimos varios problemas antes de que yo me saliera, me salí y lamentablemente el año de salir muere Antonio Rábano y deja como heredero de la patente al hijo. Y el hijo...

R: No compartía la visión.

JM: Claro que no. No, no le pareció lo de la cooperativa y decidió él con la patente lanzar su producto y dejar de participar activamente, bueno la empresa tuvo problemas, bueno, incluso está intentando venderla a nosotros. Estamos hablando de eso, a ver si nosotros la recuperamos, pero ahora tiene que ser con un arreglo con el dueño de la patente que es el hijo, estamos viendo a ver si nos arreglamos para usar la marca que no la está usando, que es Aliacate. Bueno, nosotros decimos, maquilanos y nosotros comercializamos, pero estamos en esas. Pero el fracaso fue lo mismo, la codicia que tuvo este cuate, cuando vio cuánto dinero se podía producir. Mi papá es un bruto y dicho y hecho.

Él ahorita, los cooperativistas los fueron liquidando, él es el dueño ahorita de la empresa, él es el rico ahora y tiene empleados pagados con cuatro o cinco salarios mínimos y él gozando de...

R: Él está produciendo riqueza que es lo contrario a lo que su padre hubiera querido.

JM: Exactamente, y los cooperativistas, bueno, dos cooperativistas se rentaron con él como empleados, empleados bien pagados eso sí, pero dejaron la visión y bueno. Yo estoy queriendo recuperar la marca y el producto inclusive si es posible, si podemos hacerlo, pero está complicado.

Hubo otra que si fue exitosa que se llama TLAYOTLLI, ahora porque estos si están funcionando y van avanzando porque es un grupo de ejidatarios.

R: ¿Ellos a que se dedican?

JM: Ellos siembran, cosechan e industrializan maíz. Juntaron sus terrenos, este, siembran el maíz como normalmente lo venían haciendo, ese maíz lo vendían a intermediarios ahora ya no lo venden, lo industrializan todo ellos, lo cosechan y lo industrializan todo ellos y hacen, como se llama, polvos para atole, para champurrado, para cómo se llama eso, lo de que traga mas saliva, pinole, hacen

pinole, hacen masa tipo Maizeca para tortillas y de eso viven y de eso van creciendo, ya se compraron sus motores...

R: ¿Cuántos son en esa cooperativa?

JM: Empezaron siete y ahora son 11.

R: 11 cooperativistas.

JM: Y esos si están funcionado, pero tienen una ventaja. Que están en un pueblo cercano a Tlaxcala y lo que hicieron fue juntar sus terrenos y se echaron a andar. Tenemos otra de abogados en Puebla, esa también es exitosa porque los abogados supieron hacer bien sus tratos ahí y están funcionando normalmente.

Después dijimos vamos a hacer la más grande que es está.

R: ¿Qué está su nombre es?

JM: Esta nació, su nombre es MTS Movimiento y Desarrollo. Que por cierto ya le vamos a cambiar el nombre, andamos en ese proceso. Pero entonces dijimos vamos a hacer la más grande. Empezamos con 20 y además, las otras habían iniciado la mayoría con gente necesitada, sin recursos, muchos con poca preparación, etcétera y aquí no. En esta la mayoría son profesionales, preparados algunos, bueno hay una mezcla, unos profesionales bien preparados, otros muy mal preparados, otros pocos estudios, etcétera, pero con diferentes necesidades.

Unos con trabajo inclusive, otros con su vida resuelta, como mi caso por ejemplo, y es ahí donde las cosas se vuelven, más complicadas.

R: Está cooperativa, ¿Cuál es su giro principal?

JM: Su giro principal es, cuando empezamos esos 20, hicimos una asamblea para analizar varios productos y decidir cuál de ellos íbamos a, a que nos íbamos a dedicar. Y resulta que entre los que íbamos al curso, había una química, Teresa Sillas y ella se dedicó a la investigación del efecto de los minerales en el organismo. En el organismo, tú, yo, cualquiera. Los organismos necesitan de esos minerales, Tere Sillas se dedica a investigar porque tantos minerales. Ella consiguió una serie de productos a base de minerales que atacan determinadas dolencias, entonces decidimos dedicarnos a eso, a la salud.

R: A la salud...

JM: Promoviendo los productos motivo de la investigación de Tere Sillas. Ya, nos reunimos, primero, siguiendo el proceso que hemos venido siguiendo, todos tuvimos que pasar por 40 horas de entrenamiento del proyecto histórico de las

mayorías, para que se enterarán de que se trataba y después oficializar el arranque de la cooperativa y eso fue lo que hicimos y decidimos echarnos a trabajar.

Ahí, unos por cuestiones profesionales, otros porque les gana el instinto animal, desde mi punto de vista, empieza a generar, sobre todo cuando empieza a generarse movimiento de dinero, empieza el individualismo y la codicia. Bueno, porque yo si hago tanto, no puedo tener derecho a más de lo que el otro hizo o dejo de hacer y empieza ahí una pugna interna que se hace difícil de controlar porque aunque muchos después del taller, se sintieron entusiasmados, a la hora de llevarlo a la práctica, el tener que ceder en algunos derechos y en algunas ventajas a un compañero, como que eso afecta la actitud fraterna del proyecto y ente tanto sea la cantidad de dinero involucrada, mayor es el disgusto.

R: Pareciera que habría de haber una especie de reparto equitativo de “Si yo hago, yo debería de merecer más”. Quisieran que fuer de esa forma equitativa, pero realmente no es tan equitativo al final de cuentas.

JM: Al final de cuentas, aunque el proyecto si lo es.

R: Claro, es lo que me decía: Se le paga a un obrero ocho horas, pero en realidad se le pagan cuatro y uno tiene la idea de que nos pagan las ocho horas, pero en realidad nos pagan cuatro o cinco, esa idea la tienen muy sembrada aquí entonces.

JM: ¡Muy sembrada! Inclusive nosotros tenemos un horario, en las empresas que hemos formado siempre hemos procurado que, por investigaciones y esto, llegamos a la conclusión que en este momento de la historia de la humanidad, hay un porcentaje de la humanidad que es el porcentaje activo y productivo. Es aproximadamente en este momento de un 60% de los 7,000 mil millones que poblamos la tierra. O sea, que la población activa y productiva está entre los 4,000 mil millones y 5,000 mil millones. Si ese porcentaje hiciera un esfuerzo diario de cinco horas de lunes a viernes, no habría hambre en el mundo. Si todos hacen un esfuerzo de cinco horas diarias, que si uno se figa bien, comparadas con las 12 y 13 que se trabajan en muchas partes o las ocho oficiales que hay en este momento hay una gran diferencia. Uno de los países que ya se aventó a que sean menos horas es Venezuela, es un país que tiene seis horas, en toda Latinoamérica, que tiene seis horas como tiempo oficial.

R: Ahora, hay un punto que quería comentarle. La cooperativa nos permite dignificar nuestro trabajo, o al menos desde mi punto de vista, de revalorarlo, pero el nuestro ya no hablando del de los demás, sino nuestro trabajo es el que va a valer.



JM: ¡Exactamente! Pero no va a valer, más bien le voy a poner precio. Es al que le pongo precio. Ya que una cosa es el valor y otra el precio, el valor es subjetivo. ¿Por qué tendría que tener mayor precio tu hora de esfuerzo, que la del albañil, por ejemplo? ¿Por qué? ¿Cuál es el motivo?

R: El grado de estudios, que puede ser la mayor causa, o la que yo encuentro en este momento.

JM: Que eso se usa mucho en el sistema. No, me quemé las pestaña, pero aquel wey se quemó el lomo mientras tú estabas sentadito estudiando, él estaba haciendo un esfuerzo al lomo. Sin embargo el arquitecto, que dice que se quemó y estudio gana 50 veces más que el que levanta la pared. A ver, porque no levanta la pared el arquitecto.

R: Porque estudio, porque es el arquitecto...

JM: ¡Uta! (risas).

R: Y mire, eso es otro tema interesante, pareciera que vale más el estudiar que el partirse el lomo.

JM: ¡Eso nos hicieron creer!

R: Eso nos hicieron creer, por eso pareciera que...

JM: Pareciera que y es lo que trata de demostrar el proyecto, que no es verdad. Porque, por ejemplo, Tere Sillas 16 años invirtió en su vida en su investigación, en sus productos y nunca pudo salir de la mediocridad en la que estaba su proyecto y es química y tiene empelo. Hoy se está divulgando, pero no por el esfuerzo de ella, por el esfuerzo de todos aquí.

JM: Del conjunto...

R: Perdemos la brújula...

JM: Perdemos la brújula.

R: Y es ahí donde quería yo llegar y que sería el último gancho para el cierre de esta entrevista. Ustedes, está cooperativa en particular, usted bien lo menciona, destaca por ser gente, por ser una mezcla de profesionista, de gente muy preparada...

JM: De gente poco preparada...

R: Son una mezcla muy interesante de profesiones y de ideas.

JM: No y de preparación, porque hay quien tiene hasta el tercer año de secundaria.

R: La cuestión es, usted mismo lo menciona, hay pugnas internas y pérdidas de brújula y hay muchas cosas que deberían de funcionar, pero no hay la forma. La cuestión aquí es, como usted ve que pueda integrarse un psicólogo para aportarles a su cooperativa, ¿Cuáles cree que podrían ser los grandes aportes, que se puede mejorar, que no se puede mejorar, su visión cuál es?

JM: Principalmente el incidir en nuestro comportamiento porque una cosa curiosa nos sucede, los mejor preparados sienten que ellos no tienen por qué participar en algún curso, en un taller, en una formación en donde van a participar los menos preparados. Les parece que eso no es. Entonces deciden no hacer el esfuerzo para participar, pero si reclaman después sus derechos de algo que no quisieron hacer, ese es el problema.

¿Cómo los psicólogos pueden ayudar? Principalmente, creo yo, que es alertando, pero no a los que participan, ellos más o menos lo van entendiendo, sino a los que deciden no participar y, ¡no los podemos obligar!

R: Sí, sí, sí...

JM: No podemos obligarlos, pero si deciden no participar, ellos mismos generan el desencuentro entre el grupo y el problema que se genera es porque el que si participa y que tiene menor preparación en conocimientos, se empieza a sentir agredido, "Así, a ese le dan chance, porque es ingeniero y a mí no", o porque esta más guapo o más fuerte. Y peor todavía, algunos que están comienzan a ver la cuestión desde el punto de vista únicamente financiero, ¿Cómo acumulo riqueza de cualquier forma? y empiezan a sentir que aquel que comienza hacer un esfuerzo determinado de alguna forma, debería de irse a otro lado y no hacerlo en la empresa. O sea, le dejan de ver porvenir a la empresa, es una cosa increíble (risas).

Pero el mismo sistema nos tiene embotados y eso genera un desencuentro entre los mismos cooperativistas y siempre terminan en eso nos reclamamos.

R: Muy bien ingeniero, ahora como última pregunta y según su experiencia con las cooperativas y con está en particular, ¿Cuáles cree que serían las principales necesidades que habría que cubrir en la cooperativa?

JM: Ese, como sacar de su cárcel, de esa que el sistema los tiene enganchados con la ganancia. Cosas como de "yo tengo que ser el mejor, yo estoy compitiendo contigo, tú tienes que trabajar para mí porque yo soy el jefe". Algunos de nosotros, en la empresa inclusive, por la formación sistémica que tiene el mundo

hoy. Claro, como yo di el curso inicial para formar la empresa, comienzo a ser visto como el líder o el jefe y el otro comienza a tener actitudes de sometimiento. No hago nada, si Fulano no interviene o no dice.

Hay gente que se ha ido de la empresa porque no ha logrado imponer su punto de vista y si el del otro, que gana por votación de todos los de la cooperativa. Es decir, hay un choque de personalidades porque siempre o alguien quiere ser el jefe absoluto o porque otros se someten al dictado de un compañero. Entonces, el haber perdido, nosotros procuramos no llegar a votación más que en situaciones difíciles, que sea en consenso, pero bueno hay situaciones que nos dejan más que la votación. Quien pierde esas votaciones se siente agredido y hemos tenido quien incluso ha dejado la empresa. Ese creo que sería el mayor problema que tenemos, ¿Cómo concientizar a los compañeros sobre todas estas cuestiones, que participen, que no se sometan, que tengan un rol activo dentro de la empresa? Esto se ha dado con mucha frecuencia en todas las empresas que hemos creado.

Creo que necesitamos mucha ayuda por parte de psicólogos para la transición que vivimos contra el sistema, porque al final de cuentas, estamos luchando contra este sistema “canalla” en el que actualmente vivimos. Tumbarlo hay para entonces, poder construir algo nuevo desde las bases.

R: Es decir, ayudar desde la capacitación para comiencen a aceptar esa cultura de fraternidad, de esfuerzo propio, de desarrollo para todos los cooperativistas.

JM: Así es, ese es la principal tarea que creo debemos atender porque como te mencione, se presenta con mucha frecuencia.

R: Ingeniero, pues muchas gracias por toda esta valiosa información y por su tiempo y solo me queda decirle que, hay poner manos a la obra porque hay mucho trabajo por delante.

JM: Al contrario Ricardo, gracias a ti y sí hay mucho por hacer, pero con entusiasmo como el que tu traes. Gracias a ti.

## Anexo 2.-



Perfil laboral del Integrante de la  
Cooperativa MTS Movimiento y  
Desarrollo.

Fecha de Aplicación: \_\_\_\_\_

### 1) Datos Personales

<b>Nombre del Cooperativista</b>	<b>Edad</b>	<b>Escolaridad</b>	<b>Trabajo Anterior</b>
<b>Dirección</b>			
<b>Correo Electrónico</b>	<b>Teléfono</b>	<b>Teléfono Celular</b>	<b>Teléfono 2</b>

### 2) La Cooperativa

<b>Puesto de Cooperativa</b>	<b>Funciones en la Cooperativa</b>	<b>Horario</b>	<b>Labores en la Cooperativa</b>	
<b>¿Qué le preocupa en la Cooperativa</b>	<b>Propuestas para la Cooperativa</b>		<b>¿Qué dificultades ha tenido?</b>	
<b>¿Necesita otro trabajo?</b>	<b>¿Cuánto tiempo invierte?</b>		<b>Aspectos que lo han satisfecho</b>	

### 3) Capacidades Técnicas

¿Qué tanto conoce los productos de la cooperativa?	¿Cómo es su uso de Word?
¿Qué tanto sabe realizar inventarios?	¿Cómo es su uso de Power Point?
¿Qué tan bueno se considera para hablar con otros?	¿Cómo es su uso de Excel?
¿Qué tan bueno se considera para hacer ventas?	¿Cómo es su uso de correo electrónico?
¿Sabe obtener porcentajes?	¿Cómo es su uso en Facebook?
¿Sabe descontar porcentajes?	¿Cómo es su uso en Twitter?
¿Saber obtener promedios?	¿Cómo es su uso en Skype?

#### 4) Relaciones Sociales dentro de la Cooperativa

Tres personas de confianza dentro de la cooperativa
¿Qué tan buena es su relación que tiene con sus compañeros?
Tres compañeros con los que le gustaría mejorar la relación

**Observaciones y Comentarios:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---