

# Un proceso de liderazgo responsable: La Central de Cooperativas de Servicio Social del Estado Lara. CECOSOLA

*Werner J. Sulbarán y Hereira*

ORCID: 0000-0002-1855-906X

Profesor de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB). Máster en Relaciones Industriales (UCAB). Especialista en Negocios Internacionales por la Universidad Metropolitana (UNIMET) y en Comunicación Organizacional por la Universidad Monteávila. Doctorando en Gerencia por la Universidad Central de Venezuela (UCV).

## Resumen

Esta revisión documental tuvo como eje el estudio comparado entre los fundamentos y resultados de gestión durante 55 años de la Central de Cooperativas de Servicio Social del Estado Lara en Venezuela (CECOSOLA), certificados por la Fundación Right Livelihood, con respecto a las tendencias de formación y prácticas actuales de gerencia y liderazgo relevantes en la literatura técnica global (Lean, Agile, Coaching, etc.). Se concluyó en que “La Central” de cooperativas, desde tiempos de la generación Beat, ha demostrado que las transformaciones organizacionales tienen que ver más con la gente y su cultura con sentido y propósito de mutuo socorro, que con la aplicación sin orden social ni concierto ambiental, de tecnologías exponenciales en la industria 4.0.

Palabras clave: CECOSOLA, gerencia, liderazgo, cultura, industria 4.0

# A Process of Responsible Leadership: La Central de Cooperativas de Servicio Social del Estado Lara. CECOSOLA

## Abstract

This documentary review had as its axis, the comparative study between the foundations and management results for 55 years of the Central de Cooperativas de Servicio Social del Estado Lara in Venezuela (CECOSOLA), certified by the Right Livelihood Foundation, with respect to trends in current management and leadership training and practices relevant to the global technical literature (Lean, Agile, Coaching, etc.). It was concluded that “The Central” of cooperatives since the times of the Beat generation, has shown that organizational transformations have more to do with people and their culture of meaning and purpose of mutual aid, than with the application without social order or environmental agreement, of exponential technologies in industry 4.0.

Keywords: CECOSOLA, management, leadership, culture, industry 4.0

## 1. Introducción

“La Central” de Cooperativas de Servicio Social del Estado Lara en Venezuela (CECOSOLLA), fue reconocida en setiembre de 2022 con el premio Nobel alternativo otorgado en Suecia por la Fundación Right Livelihood, por su modelo económico desarrollado durante 55 años, lo que comporta un hecho con suficiente envidia para conocerlo y analizarlo.

En ese orden, se presenta una revisión de 7 puntos para dejar constancia de los fundamentos que identifican a CECOSOLLA (La Central), su caracterización cultural, precisando sus prácticas de gestión organizacional, destacando el hallazgo de que su desarrollo orgánico, intuitivo y rural, a cargo de una red campesina de individuos con un nivel de escolaridad básico, tiene paralelismo con las propuestas teóricas que se estudian hoy día en las escuelas de negocios de cuarto nivel, desde donde egresan los profesionales, gerentes y líderes llamados, por ejemplo, a enfrentar problemáticas como el desempleo, la pobreza, las desigualdades sociales, el cambio climático, la inflación y el impacto de las tecnologías exponenciales.

Se contextualiza el origen histórico de la institución para luego dar paso al abordaje del liderazgo como temática desde el punto de vista biológico, como generador de bienestar, conectando con los postulados de la reinención de organizaciones Teal y consideraciones sobre transformación digital y transiciones sostenibles.

Una primera hipótesis resultante de ese recorrido, es que el paradigma de comportamiento natural de La Central es “el cuidado por los otros”, más cercano a valores de mutua asistencia entre personas motivadas por la solidaridad, que por las ganas de acumular riquezas que impone el individualismo pragmático, y se desmarca del egocentrismo para ejercer poder y control sobre los otros, de la competitividad como incentivo, que son descriptores del paradigma patriarcal de formación gerencial de profesionales con la posibilidad de pagar una educación reservada para élites, que responden a un paradigma diferente y hasta antagónico con la cultura de la cooperación.

Para hacer un deslinde entre la idea de un modelo de cooperativas que podría asociarse equivocadamente al entendido de “progresistas” contrarios al “capitalismo salvaje”, el proceso evolutivo de La Central no encaja en idearios de poder político, sino en un proceso continuo e interdependiente de aprendizaje en convivencia basada en valores humanos compartidos, creadores de interacciones de confianza que resultan más cercanas a la prueba de lo posible, ante lo que en la Inglaterra de 2022 un grupo de investigadores de las universidades de Plymouth y Cambridge (Stewart, Hurth, Sterling; 2022) declaran como una crisis paradigmática con décadas de revelaciones y pocos cambios:

(...) La educación superior ha mantenido y difundido un paradigma modernista occidental dominante pero restrictivo que ahora necesita ser transformado con urgencia hacia una cosmovisión holística, relacional y ecológica. (p.1)

El planteamiento básico es que CECOSOLLA es la evidencia de un estilo de liderazgo (responsable) forjador de una cultura distinta y opuesta a la dominante, que deja espacio para plantear la sensibilización y difusión de un modelo disruptivo que, sin el anclaje tecnológico, apoya estrategias para la gestación de un cambio de mentalidad y de comportamientos que podrían ser escalables, en la medida en que los valores que han sido pilares del cooperativismo, sirvan como patrón reproducible para la construcción de una real sociedad de conocimiento colaborativo, en ecosistemas abiertos de interacción por el bien común.

## 2. El origen y su contexto

Para contextualizar sobre el origen del estudio de caso de “la cooperativa más exitosa y notable de Venezuela” (Melcher, 2008), La Central se fundó en 1967, tiempo en el que en los Estados Unidos se luchaba en las calles por los derechos civiles; Kerouac daba forma a la generación Beat, mientras en Europa se gestaba el Mayo Francés. En Venezuela, una naciente democracia enfrentaba el movimiento de guerrillas inspiradas en la revolución cubana y la industria petrolera norteamericana hacía usufructo de las concesiones negociadas con el gobierno venezolano.

En ese espacio, nace, también en 1967, el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA) de la mano de la Asociación Venezolana de Ejecutivos (AVE) y de los proyectos financiados por las fundaciones de la Creole Petroleum Corporation y de la Ford Motor Company, promovidos por Carlos Lander Márquez (Briceño, 2018). Esta coincidencia fundacional entre La Central y la Escuela de Negocios, tiene su singularidad y su paradoja, que se apuntará en la conclusión.

Uno de los cofundadores de CECOSOL fue Gustavo Salas, quien venía de doctorarse en economía en la Universidad de Yale en 1964. Allí conoció el libro “On becoming a person” del psicoterapeuta Carl Rogers (preludio de la obra “On becoming a leader” de Bennis 1989) que le fue recomendado por el profesor emérito, psicólogo, padre del Desarrollo Organizacional y estudios del comportamiento humano en las organizaciones, Chris Argyris, es decir, de esa arcilla vienen estos cuencos.

Para 1958, en Venezuela, como preludio del IESA, las lecciones de gerencia provenían, principalmente, de los profesores de la Universidad Northwestern y su legado quedó en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Central de Venezuela, institución que años más tarde, 1969, sería cerrada por un tiempo, como consecuencia del movimiento guerrillero antes mencionado y la influencia de la contracultura global.

Los anales registraron que el profesor Chris Argyris para Yale y Harvard, representó el pilar de los estudios gerenciales de mayor avanzada en la concepción de organizaciones humanistas que aún, medio siglo después, no han alcanzado el despliegue de lo que bien podrían ser las organizaciones de la era digital en ecosistemas abiertos de innovación. El doctor Salas reconoce que, hoy día, La Central se parece mucho al ideario de Rogers y de Argyris, plasmado en una obra reconocida por los suecos y admirada por alemanes y suizos, entre otros.

## 3. Los fundamentos de la central y su identidad

La Central Cooperativa nació en la ciudad de Barquisimeto, Estado Lara, Venezuela. Su motivación inicial fue la de organizar a la comunidad para arbitrar los recursos de las exequias de los asociados y sus familiares, garantizando la dignidad que corresponde ante la grave circunstancia.

En sus inicios, en los años sesenta, siglo XX, la estructura de la cooperativa respondía a un organigrama piramidal tradicional con niveles constituidos por cuerpos directivos, gerenciales y operativos. Los trabajadores no tenían derecho a voz ni voto por lo que no participaban en la toma de decisiones, es decir, una gobernanza en contravía del sentido integrador del cooperativismo.

El problema de funcionamiento de “La Central” era el conflicto recurrente por el poder decisorio entre la directiva y los asambleístas (individualidades que “representaban” los intereses de cada cooperativa). La capacidad “de hacer” se truncaba, no había evolución, no se observaba progreso en términos de bienestar común. Esa reflexión y cuestionamiento fue creciendo desde 1972 hasta 1974 entre los partícipes.

La crisis de transporte público de Barquisimeto en 1974 (duró casi dos años), fue el detonante de aquella idea de cambio hacia un modelo nuevo y disruptor, porque no era aceptable que un servicio

público tan importante, no pudiera ser autogestionado por los propios usuarios. El eslogan pasó de “Unidos por el bien común” a “Cooperativismo es unión y lucha del pueblo”, para luego proponer el lema: “Construyendo confianza en la diversidad”. Destacables dos conceptos ineludibles hoy, medio siglo después, en el análisis ontológico de los liderazgos: confianza y diversidad.

En 4 años se hicieron de una flota de 132 buses que daban un servicio a precio justo, pasando de 12 trabajadores a una plantilla de 300. En ese tiempo, CECOSOL alcanzó un poder de movilización más grande que el de adecos y copeyanos (bipartidismo político gobernante), y esa amenaza contra lo establecido, se hizo sentir y generó una contundente respuesta oficial. En 1980, bajo el gobierno socialcristiano de Luis Herrera Campins, se confiscaron los activos del Servicio Cooperativo de Transporte. Vale apuntar, que, para entonces, el nivel de madurez alcanzado por el liderazgo de CECOSOL era lo suficientemente sólido, independiente y ético, que prefirieron manejar con estoicismo aquella adversidad sin recurrir a las posibilidades de “lobby” (cabildeo) que hubiese significado la traición de sus valores. Sobre la dignidad, se construyó lo que hoy es una obra universalmente reconocida.

El gobierno puso como condición para liberar la ya depauperada flota, el nombramiento de un aparato burocrático de dirección que CECOSOL no aceptó, y luego de 4 meses de resistencia, tuvieron acceso a las unidades cuyo 70% estaban destruidas, lo equivalente a una pérdida de 30 veces el capital suscrito. Como era de esperar, sobrevino la quiebra. Hoy día, en 2023, el problema del mal servicio de transporte y su alto costo en una ciudad enclave como Barquisimeto, sigue siendo uno de los principales problemas de la urbe, por el tutelaje de entidades oficiales que se manejan bajo premisas que no tienen nada que ver con los valores fundamentales de “La Central”.

La recuperación económica de “La Central” comenzó en 1983 con las Ferias de Consumo Familiar, hoy, mercados populares, cuyo rol coyuntural se ha transformado en estructura medular al servicio de los sectores más vulnerables de la población. La evolución de la cooperación solidaria durante más de medio siglo, los ha llevado a extender ese tejido organizacional, “sin jerarquías”, para constituir una red que agrupa a más de 50 cooperativas, con 23.000 asociados en sectores populares y 1.300 colaboradores directos que gravitan en torno a: Redes de Abastecimiento de alimentos en mercados populares; Producción agrícola; Agroindustria; Servicios de salud; Asistencia financiera y Servicios funerarios.

#### 4. Caracterización cultural de la central y sus paralelismos

El cambio ocurrido a partir de 1974 en el patrón de gobernanza de La Central, comporta una singular innovación disruptiva, no prevista por el dilema del profesor Clay Christensen en los años 90s, caracterizada por una transformación cultural impulsada en el marco de la doxa de lo cooperativo, lo sostenible y del humanismo, que se puede asociar en paralelo, con rasgos teóricos de actualidad, tales como:

- a. **La inexistencia de órganos directivos y líneas de mando. No hay jerarquías. No hay contraloría.** Ese planteamiento consta en aportes de filósofos posmodernistas como Lyotard o Baudrillard citados por Krygier (2010) y en los planteamientos de Holocracia de Robertson (2015) y de Reinención de organizaciones de Laloux (2016). Nótese las fechas y compárense con lo que La Central ya hacía desde 1974.
- b. **La fuerza laboral la componen socios que trabajan de manera descentralizada.** En CECOSOL, el trabajo y seguimiento a distancia se gestó desde mucho antes de internet, de las redes sociales y del COVID19, encontrando formas de interacción efectiva en reuniones de deliberación semejantes a las metodologías de agilidad en la gerencia de proyectos que difunde, hoy en día, el Project Management Institute.

En el libro de CECOSOLLA (2009) “¿Hacia un cerebro colectivo? De reuniones... a espacios de encuentro” se plantea un tratado vernáculo similar de lo que se entiende en la academia como el Manifiesto Agile de Utah 2001 y de herramientas tipo SCRUM para el trabajo en consenso en equipos de alto rendimiento para proyectos de diversa índole. Como se verá, el camino andado por La Central en los modos de la toma de decisiones, el seguimiento, corrección e innovación operativa, es bastante anterior a la reunión de los anarquistas del software que le dieron base a los principios de desarrollo de la agilidad operativa de las organizaciones.

- c. **No hay cargos fijos, se rotan las tareas. No apuntan hacia especialistas sino a generalistas.** Por ejemplo, Nicolescu en el manifiesto transdisciplinar plantea la posibilidad de acceso a distintos saberes para la conexión continuada entre seres humanos (González, 2018).
- d. **Los valores fundamentales son: transparencia, respeto, responsabilidad, equidad y solidaridad.** Vale citar al profesor Alberto Krygier (2010) quien, al considerar la cultura corporativa para el desarrollo empresarial, otorga especial importancia a la sólida construcción ética de las ejecutorias gerenciales orientadas hacia el bien común, premisa convalidada en el caso en comento y por el contenido curricular de la Cátedra de Liderazgo Responsable del IESA dirigida por los profesores Bravo y Piñango.
- e. **La energía y el tiempo ahora se usa en forma productiva, no se malgasta en luchas de poder y los resultados lo han probado.** El biólogo Humberto Maturana ya se había detenido a evaluar el desgaste que produce la competitividad en sus afanes de dominio, control y poder por la lucha de egos, por la necesidad de aniquilar a los otros para el logro del éxito, elementos que caracterizan al paradigma patriarcal occidental. En ese orden, La Central se aproximaría a lo que sería el paradigma matrístico (Maturana, 1992).
- f. **El poder no es sobre el otro. El poder es hacer las cosas en equipo.** Es tendencia, aun no en el nivel de la relevancia necesaria, que el concepto de líder está dando paso al de liderazgo, como constructo de suma de diferentes talentos en un sistema de relaciones en el que los partícipes no siguen a un líder sino a un propósito (Bravo y Piñango, 2021), en organizaciones que trabajan en la arquitectura de liderazgos que aseguren a los partícipes su inclusión y aceptación de la diversidad (González, 2021).
- g. **Empezaron en el Estado Lara y ya alcanzan actividades en 7 estados federales.** Para los estudiosos de la emprendeduría y de los conceptos de modelos de negocio reproducibles y escalables, he aquí otras formas de gestión. Explorando en el mundo de Lean Start Up (Reis, 2008), hay un punto que requiere atención: Los proyectos de emprendimiento (que no de empoderamiento, porque en la filosofía de La Central no cabe lo relacionado con el poder) identificables en las 50 cooperativas asociadas, han basado su desarrollo y permanencia en profundas relaciones de confianza, en una cultura en la que las emociones cuentan mucho para empatizar y mantener el apoyo mutuo, pero tales factores no son fácilmente reproducibles ni escalables como manda la tracción de los emprendimientos Lean altamente dependientes de las tecnologías.
- h. **La confianza se ha logrado por un modelaje de comportamiento ético que ha creado una cultura ad hoc.** ¿Se puede reproducir el proceso vívido de La Central? La razón por la que personas de otros ámbitos de índole nacional e internacional que se han formado en la experiencia “in situ” dentro del modelo atípico de La Central, no han logrado emular sus resultados, porque, en opinión de La Central, el factor determinante es la calidad de la conversación, lo que el Coaching ontológico esgrime como su esencia (Echeverría, 2003). Echeverría abunda al respecto y en su lista de revisión es observable

que en La Central tienen un sentido definido plasmado en sus valores fundamentales y han construido una ética de trabajo en la que el lenguaje para la convicción y el consenso, se convierte en acción continuada (Nicolescu por González, 2018).

- i. **No hay una planificación estratégica, sino un proceso de creación colectiva.** De nuevo a los referentes contemporáneos como Robertson, Laloux y Echeverría. La Central no es un modelo, es un proceso orgánico, un ente que late y respira y cuya liquidez (Bauman, 2022), le permite la flexibilidad de adaptación a las circunstancias del entorno.

Los autores mencionados son una lista muy breve pero representativa de los estudios gerenciales contemporáneos, para quienes, de haberlo sabido, el caso de la evolución de La Central no pasaría inadvertido. Sobre algunos de ellos y su pensamiento, se darán detalles más adelante. Importa acotar que esta caracterización en mucho se parece al tipo de empresa TEAL planteada en la investigación de Frederic Laloux en 2016. CECOSOL informo que desconocía esa fuente de conocimiento y sus coincidencias.

Pero, ese modelo (proceso) se encuentra permanentemente amenazado por un entorno nacional y global que promueve valores culturales diferentes que trastocan y ponen a prueba la fortaleza de esa cultura ética que sufre los embates de quienes se equivocan y sucumben a comportamientos que se alejan de la esencia de la organización, y cuando corresponde, han demostrado la capacidad de reponerse, corregir y seguir adelante. El aprendizaje organizacional (AO) se hace presente por el acopio de la experiencia para la reconstrucción sin traumas (Lean start up en estado puro), es decir, fallar, aprender y crear valor superior.

En esa línea, la trayectoria de La Central coincide también, intuitivamente, con los 4 pilares de la educación formulados por el equipo dirigido para la UNESCO por el economista Jacques Delors en el año 1996. CECOSOL, adelantada en su praxis de gestión “natural”, termina por autodefinirse no como un modelo de negocio sino como un proceso educativo que ha transitado la ruta de aprender a ser (ontología), aprender a conocer (epistemología), aprender a hacer (praxeología) y aprender a vivir juntos en un esquema axiológico fundamental (González, Nicolescu, 2018).

La fortaleza de las organizaciones se gestiona con educación, pero normalmente los diseños curriculares sobre liderazgo se ofrecen en escuelas de negocios de alto costo dirigidos a ejecutivos experimentados que deberían empezar por desaprender para poder entrar en una dimensión humanista en la que la habilidad de negociación sea una vía para encontrar formas de realización grupal, para crear valor conjunto; donde la competitividad sea para mejorarse a sí mismos y no para ir en contra de otros; para mantener un pensamiento convergente, aunque el trabajo sea a distancia; fortalecer el vínculo social como factor de unión organizacional; promover una cultura de la confianza; respetar, actuar, adaptarse y entender que la clave es el impacto social, la dignidad, el compromiso y los valores éticos.

CECOSOL ha demostrado que el cambio de comportamiento social es fundamental para evitar la cultura del individualismo, el facilismo y la corrupción. En ese sentido, el modelo debería trascender y formar parte del sistema educativo familiar y formal de la academia, no como imposición, sino como opción de propósito evolutivo con eco en todas las capas del entorno, político, social, económico y ambiental.

El Nobel alternativo que obtuvo CECOSOL “por su modelo económico equitativo y cooperativo paralelo a las economías basadas en el lucro”, no es precisamente como se autodefinen. Teniendo una personería jurídica claramente definida y un alcance diverso pero relacional de sectores y actividades, se trata esencialmente de una entidad que abraza un “Proceso Educativo Transformador” (curioso el parecido conceptual con el ChatGPT: Transformador Pre-entrenado Generativo de la Inteligencia Artificial en auge), a partir de valores transversales que sustentan una cultura contraria al

autoritarismo y al individualismo, promoviendo en vez, la autogestión, la rotación de tareas para que todos tengan una preparación holística y puedan descubrir otros talentos, fomentando la polifuncionalidad en responsabilidades y deberes.

Otra característica del celo por mantener el sentido de lo cooperativo, es que la autoría de los libros y otras publicaciones sobre “La Central”, rara vez mencionan a personas y prefieren identificar equipos colegiados de coautoría.

Como ha sido visto, el proceso histórico de “La Central” ha dado pruebas de resiliencia ante eventos adversos que lejos de aniquilar la iniciativa, la ha fortalecido. Más allá de la experiencia de esta organización, en la que un cambio por el bien común ha sido posible ante un entorno hostil negado a las transformaciones, emerge como el gran desafío para quienes son espectadores y admiradores, la puesta en práctica de lo aprendido y promover su expansión a nivel nacional por la posibilidad de construir una cultura nueva, una identidad distinta, un comportamiento diferente, de una sociedad que tiene en este modelo una prueba de que utopía es un concepto que podría entrar en revisión. Es la presencia vívida de un estilo de liderazgo que ha dado forma a una cultura que es por naturaleza, cooperativa y sostenible, y es esa, la gran innovación resultante.

## 5. La biología del liderazgo

En el libro de CECOSOL de 2003 “Buscando una convivencia armónica” se cita al biólogo chileno Humberto Maturana, quien se refiere a nuestra cultura dominante basada en el poder individual, en la que no se reconoce la disponibilidad de recursos naturales para compartir, sino, presuponer su escasez para propiciar la competitividad para el fortalecimiento de la propiedad privada. Un factor significativo en el estudio de Maturana, es que se entienda la incoherencia entre el modelo patriarcal occidental que nos sirve de paradigma, con el natural proceso evolutivo de la humanidad que supone la inexistencia de las jerarquías y del autoritarismo centralizado en unos pocos. El científico agrega que la esencia biológica es amor y cooperación, tal y como se puede distinguir en el lema ignaciano de “en todo, amar y servir”, o en la vida y obra de San Francisco de Asís inspirador de la Encíclica *Laudato Si* del Papa Francisco (2020).

El biólogo puntualiza que las primeras culturas, desarrolladas durante varios millones de años, eran cooperativas sustentadas en una visión holística para la toma de decisiones y resolución de problemas de orden comunitario. Aquello era el Holoceno, ahora, en la etapa del Antropoceno (IPCC, 2021), las consecuencias de los quehaceres individualistas se traducen en la urgencia de atender la tabla de los 17 objetivos de desarrollo sostenible de la Organización de Naciones Unidas.

En una de sus publicaciones, La Central refuerza lo antes dicho, con el postulado de Razetto (1994) según el cual “la fuerza productiva de la cooperación y la solidaridad se sustenta en la biología de los seres humanos”. Al llegar a este punto, en la búsqueda de un soporte teórico que sintetice todas las referencias citadas, se recurre al ensayo de las hermanas Caula titulado “Más Margulis, menos Darwin” publicado por *The New York Times* en Julio de 2021, sobre el artículo científico “El origen de las células micóticas” (1969) y el libro “Origen de las células eucariotas” (1970) de Lynn Margulis (nótese los años citados en correspondencia con el contexto de origen de La Central en 1967).

Hace más de medio siglo, Margulis (Caula y Caula, 2021), cuestionaba que la evolución de la humanidad tuviese conexión directa con la “selección natural”, concepto que acomoda al capitalismo y su sociedad de consumo de ganadores y perdedores, de personas compitiendo para imponerse, anular y hasta aniquilar contrincantes. Para Caula y Caula (2021):

Margulis demostró (...) que la cooperación es el origen de uno de los más importantes saltos evolutivos: el de las células simples a las complejas, sin el cual no habría organismos pluricelulares. (...) La

simbiogénesis-esto es, la asociación, integración, y cooperación entre diferentes especies para originar nuevas formas de vida- tuvo que aceptarse (...) como una fuerza evolutiva esencial. (p.1)

Las hermanas Caula (un dúo STEAM: una bióloga y la otra filósofa), reflexionan diciendo que el darwinismo fue adoptado por las ciencias sociales al dar a entender que es “más natural la competencia que la cooperación”. En términos que abrazaría el profesor Michael Porter (2011) y su creación de valor compartido y la ventaja competitiva, Caula & Caula apuntan a que la cooperación es una capacidad biológica y al mismo tiempo una ventaja competitiva, concepto perfectamente adaptable a la economía y a los emprendimientos con modelos de negocio de triple impacto (social, ambiental y económico).

Siguiendo en esa idea, el Sistema de aprendizaje estadounidense P21 de las 4C (Battelle for Kids, 2002), propone una competencia en particular que contiene a las otras tres. La Colaboración, que implica Comunicarse para Crear (léase innovar) desde el pensamiento Crítico (para resolver problemas), idea que poco a poco ha dado a entender que la sociedad abierta del conocimiento tiene su valor fundacional en la cooperación abierta, en tanto y en cuanto, es la forma eficaz de la evolución y no la competencia centrada en rivalidades y no en la co-creación de valor superior.

¿La generación actual (Zeta) nace con un ADN para la cooperación o para la competitividad? Al respecto, reinterpretando al filósofo José Antonio Marina en su libro *El Deseo Interminable* (2022), queda entendido que la estructura genética del primer sapiens y el primer nacido en la Generación Z, es básicamente la misma, entonces, la mentalidad, la educación y su cultura harán la diferencia, pero evidentemente, hay un entorno con un paradigma dominante que se niega a cambiar cuando se dice que el cambio es lo constante, por lo que se impone el gatopardismo de cambiarlo todo para mantener todo igual.

Luego, haciendo también una reinterpretación de los hallazgos de Margulis, se puede responder no solo que la Generación Z nace con la cooperación en su ADN, sino todas las generaciones anteriores que han evolucionado por miles de años con esa condición; lo que habría que resolver entonces es ¿Por qué nos comportamos como competidores destructores de los hábitats con decisiones de consumo irracionales? He allí una ventana para la investigación multidisciplinaria de Poets & Quants. Claro, cabe pensar que los razonamientos derivados a partir del estudio celular de Margulis sean incorrectos o inaceptables, pero son una esperanza, una luz con más de medio siglo a la sombra de Darwin y Sagan (esposo de Margulis) que ha seguido La Central, sin saberlo. Para redondear, Caula y Caula (2021) plantean que:

Las disciplinas humanísticas y sociales podrían contrarrestar las populares creencias de que el egoísmo y la explotación, la autoimportancia y la indiferencia ante el sufrimiento ajeno, son determinaciones naturales del género humano y no aprendizajes que se pueden revertir o transformar. (p.1)

El guante fue lanzado, toca recogerlo.

## 6. Liderazgo responsable

El liderazgo responsable (LR) en este trabajo se entiende como el vinculado al desarrollo organizacional sostenible sobre las bases inseparables de tres dimensiones de impacto: el bienestar social, la regeneración ambiental y la capacidad financiera para hacer viable la operación. De acuerdo con Malavé (2022) el LR:

Pone el énfasis en construir y cultivar relaciones éticamente sanas con diferentes grupos de partícipes como responsabilidad esencial del liderazgo en una sociedad interconectada. Liderazgo responsable es un enfoque multidimensional que conecta factores individuales (valores, virtudes, decisiones éticas), organizacionales (responsabilidad social, relaciones con partícipes, liderazgo) e institucionales (distancia de poder, colectivismo, orientación humanitaria). (p.1)

El LR reclama la formación de personas capaces de orientar el cambio del comportamiento del consumidor para que las decisiones de compra sean racionales y conscientes y menos emocionales y subconscientes, y una forma, es que los productores se apoyen en una nueva ética del mercadeo que apuntalado en la neurociencia, ponga en marcha estrategias de comunicación para un posicionamiento de pensamiento sostenible que rijan las condiciones de los mercados, de las economías de las sociedades y de la humanidad, en un momento en el que los hábitos de consumo irresponsable, han dejado ver las consecuencias devastadoras en el desequilibrio por el uso ineficiente de los recursos naturales del planeta.

La neurociencia revela la pereza del cerebro para tomar decisiones racionales y al parecer, la mejor idea del neuromarketing es aprovechar esas vulnerabilidades para mantener el paradigma de las decisiones de consumo insostenibles, es decir, del modelo de cultura patriarcal occidental mencionado. Entonces, cambiando paradigmas, es probable que el neuromarketing sea capaz de ayudar con estrategias de opción para proponer cambios de comportamientos y del patrón de toma de decisiones en la que se logre un equilibrio entre lo funcional y lo emocional, en contrario de lo que tradicionalmente se atribuye al marketing como manipulador para el consumo hedonista autodestructivo.

El pensamiento de La Central podría parecer que está en contravía de lo antes expuesto en lo que se refiere al racionalismo y la emocionalidad. El análisis de La Central desdeña al racionalismo porque lo interpreta como un fundamento del modelo dominante cartesiano, y a las emociones, las entiende como el catalizador del cambio cultural. Al respecto, resultaría pertinente tener en cuenta a Damasio, quien sostiene que toda decisión racional parte de una emoción, pero la locura sobreviene si las decisiones no pasan por el tamiz de lo racional (Damasio por Morin en Tager, 2008 P.157). La desfiguración del proceso de toma de decisiones por el bien común, tiene altos riesgos de desaciertos si se considera que el paradigma dominante justo saca ventaja de lo irracional, lo que le facilita valerse de la vulnerabilidad emocional de las personas para su manipulación.

De nuevo el profesor Maturana marca el camino: “Si se desea saber hacia dónde va una cultura, se debe observar las emociones de la gente, sus deseos, esperanzas y ambiciones”, tal y como refrenda Marshall Rossemberg (citado por CECOSOLA, 2021) en su planteamiento de la Comunicación No Violenta (CNV), coincidiendo en que para saber hacia dónde va una cultura, debe observarse en las formas en que satisfacen sus necesidades, muy en línea con la conceptualización de cultura del profesor Edgard Shein (MIT). ¿Toca resignarse ante la imposibilidad de cambiar la economía, la sociedad, la cultura y especialmente, la mentalidad de los seres humanos?, ¿o se podrían buscar caminos alternativos orgánicos que no tropiecen con el darwinismo de la selección natural? Las neurociencias están a la orden.

## **7. Laloux: regreso al futuro**

En 2016 se publicó la primera edición en español del libro “Reinvención de las organizaciones” del investigador belga Frederic Laloux, quien hizo un primer estudio en 12 empresas europeas que luego

extendió a 30, cuyo factor común era que respondían a un esquema de gobernanza “sin jerarquías”. Hizo una retrospectiva caracterizando distintos períodos en la historia de la humanidad y sus formas de organización hasta llegar a lo que denomina las “TEAL” o suerte de paradigma ideal hacia el cual apuntar, basado en tres postulados: i) la autogestión en estructuras sin autoridades de poder, ii) la plenitud de las partes interesadas basadas en relaciones de confianza y iii) la concepción de un propósito evolutivo.

Esas categorías praxeológicas para la reinención organizacional de Laloux (de autogestión, plenitud y propósito) se pueden distinguir muy claramente en la experiencia de La Central que se adelantó 4 décadas a los descubrimientos tan bienvenidos y celebrados del experto flamenco.

No hay escuela de negocios ni universidad dedicada a los estudios de gerencia contemporánea que pase por alto el libro de Laloux. Quede entonces la constancia de que en Venezuela, desde 1974, contra viento y marea, la resiliencia ha quedado probada en la evolución de una central de cooperativas que se reinventó luego de sus inicios en 1967, y que orgánicamente ha logrado operar sin organigramas, sin reconocerse como vertical ni horizontal sino como una dinámica líquida de movimiento, de flexibilidad y adaptación, sin planificación, en virtud o por virtud de la confianza lograda entre miles de asociados que entienden y comparten el propósito que les une y les da sentido a sus vidas.

De ninguna manera se pretende decir que sea un caso único en el mundo, pero podría serlo considerando su longevidad, sus dimensiones y los escenarios transitados durante el desarrollo de su proceso. Seguramente en cada país habrá testimonios de épicas similares, como, por ejemplo, las cigarrerías de Lavapiés, las costurerías inglesas de la Ford, las recolectorías antioqueñas de café, las hermandades de emigrantes o fundaciones y organizaciones no gubernamentales, pero ese número de organizaciones revolucionarias, sin necesidad de hacer estimaciones empíricas, no es comparable con el gigantismo de los modelos antagónicos vigentes y crecientes en la economía lineal tradicional dentro del paradigma occidental dominante.

En enero de 2023, el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA) publicó el libro (con un título similar al de Laloux) “La reinención de las empresas venezolanas”, una recopilación de investigaciones diversas sobre gerencia a cargo de expertos de esa casa de estudios, en la que se echa de menos una mirada a casos como el que ocupa a la presente revisión. La Central no serán parte de “los olvidados de Buñuel”, si de otros depende.

## **8. La transformación digital y las transiciones sostenibles**

Un tema que queda pendiente de una detenida exploración, es conocer la perspectiva de La Central ante los procesos de digitalización como elemento facilitador de las relaciones internas y externas del proceso (modelo).

Al estudiar las publicaciones de CECOSOLA y entender sus fundamentos, se deduce que los conceptos de densidad y madurez digital no van de las consideraciones operativas de software y hardware, sino de la articulación de una cultura de innovación en la que las competencias digitales pueden ser mejor asimiladas tomando en cuenta que la preparación cognitiva no va en ser rápidos digitando una consola, o de manejar aplicaciones en un teléfono inteligente, ni sacando puntajes en juegos serios ni lúdicos, lo que no invalida la real posibilidad de optimizar procesos rebajando costos, mejorando el servicio al cliente y la necesidad de proteger los datos e información inherente a las interacciones entre todos los asociados.

El conocimiento digital tendrá campo fértil de asimilación en comunidades cuya cultura le ha acostumbrado al aprendizaje continuo, a la valoración de la comunicación veraz, transparente y honesta, a ser flexibles y adaptables en entornos de alta volatilidad e incertidumbre, al trabajo

colaborativo y la orientación de atender al desarrollo de los partícipes internos y externos del sistema en toda la cadena de valor.

En el orden de las transiciones relacionadas con la sostenibilidad ambiental, La Central reconoce que la sociedad se ha venido a menos en su poder de compra y en ello, en su capacidad de mantener el estilo de vida que acostumbra o que aspira, por lo que el cuidado del planeta no luce como prioritario ante los problemas de inseguridad alimentaria o de salud para sobrevivir en el día a día, y la sostenibilidad requiere una visión de alcance en el largo plazo.

En este aparte, permítase un apunte para ponderar el entorno venezolano a la luz de lo explicado sobre la confianza como resulta indispensable del lenguaje ontológico, a saber: En el estudio PsicoData de Venezuela presentado en la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB, 2023) se informó que la principal fuente de estrés del venezolano es la economía (65%) que cuadruplica al segundo estresor que es la salud (15%), y, además, aporta un elemento de consideración: la población de menores ingresos, la pobre, es la que manifiesta mayoritariamente su voluntad de participación en la resolución de problemas y promoción de cambios, comportamiento observable en CECOSOL y no es tan claro en las prácticas alumni.

Sin embargo, la evolución orgánica de La Central, ajena a modas o tendencias, desde un punto de vista académico, puede ser identificable como una organización híbrida en la cual no siendo el lucro su misión, es capaz de generar ingresos que no solo hacen sostenibles los servicios que presta, sino que obran en obsequio de la entrega de valor social (salud, funerarios, financieros) y medioambiental (Ojeda, 2020). He allí el triple impacto.

La acción práctica de la circularidad en CECOSOL se concreta en iniciativas tales como: i) desde el año 2001 se promueve en los socios, la producción agrícola orgánica y agroindustrial sin uso de químicos así como tener capacidad de producir sus propias semillas, ii) hacen abono orgánico con los desechos de verduras y frutas de las Ferias; iii) eliminaron el uso de vasos plásticos y hacen campañas para reducir el uso de bolsas plásticas en los mercados; iv) han dispuesto la venta mediante recarga a granel de detergente líquido aprovechando el recipiente que ha quedado vacío; v) Usan bicicletas a pesar de los riesgos de arrollamientos en las calles sin ciclovías, y crearon un fondo para la compra de repuestos (vale apuntar la crisis crónica de combustible en la región); vi) una vez al mes, se hace una bicicletada familiar para recorrer la ciudad y limpiar una plaza pública.

## 9. Conclusiones

CECOSOL ha demostrado en la práctica, dentro de un entorno transcomplejo, que el liderazgo responsable es transversal para crear una cultura de innovación cooperativa en el que las transformaciones organizacionales tienen que ver más con la gente y su cultura que con las tecnologías exponenciales de la industria 4.0. Lo que resulta relevante es que la esperanza y la ilusión pertenecen a una realidad concreta que nos resulta cercana y por ello, aprovechable como país.

El modelo organizacional de CECOSOL debe ser valorado y posicionado como una impronta nacional y global de los estudios de gerencia y liderazgo, en virtud de que durante su historia de más de medio siglo, pueden distinguirse en sus quehaceres, tendencias, conceptos, factores y herramientas de cambio organizacional que forman parte de las metodologías de gestión transformacional de la era digital, es decir, ellos hicieron antes de la internet y de la inteligencia ChatGPT, un modelo de gestión organizacional doxa/episteme, que les distingue como pioneros adelantados a su tiempo.

El recorrido evolutivo de La Central y su modelo “sin jerarquías”, ha permitido corroborar en términos prácticos, la identificación de teorías y conceptos de gerencia y liderazgo organizacional que ellos asumieron y desarrollaron orgánicamente mucho antes de que ese conocimiento formara parte del currículo académico aportado por expertos de las ciencias sociales y económicas.

La resiliencia se ha fortalecido en la convicción contracorriente de no aceptar una cultura patriarcal dominante que, si bien han podido manejar, ese modelo diferencial en el que se apoyan no resulta fácilmente reproducible, ni escalable, sin un marco legal que incentive el cambio y un sistema educativo que permita el desarrollo de una cultura distinta, la de la cooperación, que podría ser una vía de nuevo orden en el caos que supone la volatilidad y la incertidumbre del entorno complejo.

La Central no se define como un modelo económico sino como un proceso educativo en el que cabe el agregado de la construcción de una cultura de innovación cooperativa que debe contar con perfiles de liderazgo comunitario en el que el marketing responsable ayude al posicionamiento en los partícipes, de los valores fundamentales de transparencia, respeto, responsabilidad, equidad y solidaridad.

La Central ha logrado transmitir esos valores en personas que difícilmente tienen acceso a los estudios académicos superiores, lo que les deja más cercanos al entendimiento de la biología de la cooperación que no se distrae en la codicia para la acumulación individual de poder, control, riqueza y conocimiento, cuyo éxito no se basa en la competitividad sino en la igualdad, la justicia, la equidad, el respeto, la solidaridad y el desarrollo evolutivo.

¿Esta nuestro sistema educativo más cerca de ese cambio o de seguir permitiendo la hegemonía de un paradigma que ha demostrado su perversidad? ¿Cuál es el modelo de nuestras escuelas de negocios y universidades para formar liderazgos? ¿Dónde y cómo nos gustaría que nuestros hijos sean formados?

En la historia del desarrollo gerencial “hecho en Venezuela” ha quedado inscrito que entidades como el IESA y CECOSOL nacieron el mismo año y ambas instituciones son escuelas de liderazgo responsable. Luego de 55 años, el IESA abrió su Cátedra de Liderazgo Responsable y su Centro de Sostenibilidad y Liderazgo Responsable para profesionales destinados a la capitanía corporativa; por su parte, CECOSOL durante el mismo período, ha seguido un claro propósito humanista cercano al sentir popular, a una ruralidad realmente disruptiva e innovadora que evoluciona en su estado de necesidad.

La integración de esos dos mundos (rural y urbanita) de la gerencia venezolana, nacidos antes del Apollo 11, daría forma a nuestro proyecto Artemis de transformación organizacional en el paradigma adecuado de la sociedad 4.0.

## Referencias

- Argyris, C. (1960). *Entendiendo el comportamiento organizacional*. Reino Unido. Editorial The Dorsey Press.
- BattelleforKids. (2023). *Marco para el aprendizaje del siglo XXI*. Recuperado de <https://www.battelleforkids.org/networks/p21>
- Bauman, Z. (2022). *Modernidad Líquida*. Fondo de Cultura Económica de España. ISBN: 9789505575138
- Briceño, F. (2018). *Gerencia hecha en Venezuela*. Caracas. Ediciones IESA
- Briceño, F., Piñango, R. (2022). *Carlos Lander Márquez: «La única manera de tener un personal eficiente y leal es tratarlo con sinceridad»*. Recuperado de <http://www.debatesiesa.com/carlos-lander-marquez-la-unica-manera-de-tener-un-personal-eficiente-y-leal-es-tratarlo-con-sinceridad/>
- Caula y Caula (2021). *Más Margulis, menos Darwin*. The New York Times .18 de Julio de2021.Recuperadode<https://www.nytimes.com/es/2021/07/18/espanol/opinion/pandemia-cooperacion.html>
- CECOSOLLA, (2003). *Buscando una convivencia armónica*. Barquisimeto. Coordinación General, Textos, Diagramación y Diseño: Escuela Cooperativa “Rosario Arjona” CECOSOLLA Teléfono: 58251 - 2372909 E-mail: cecosollla@cantv.net I.S.B.N. 980-6602-00-5 Depósito Legal lf0512003110943 Impreso en Barquisimeto - Venezuela, Julio 2003.
- CECOSOLLA, (2007). *Construyendo aquí y ahora el mundo que queremos*. Barquisimeto. Coordinación General y Textos: Escuela Cooperativa Diseño y Diagramación: TSU Johnnel García Revisión de Textos: Maruja Casanova Fotografía: CECOSOLLA Oswaldo Tejada Wilmer Ferrer Nelson Garrido Mariano Díaz AFP ISBN: 978-980-6602-01-4 Depósito Legal: lf05120073003899 Impreso en Barquisimeto, Lara, República Bolivariana de Venezuela, diciembre 2007 por Digesa Lara, S. A.
- CECOSOLLA, (2009). *¿Hacia un cerebro colectivo? De reuniones... a espacios de encuentro*. Coordinación General y Textos: Escuela Cooperativa Diseño y Diagramación: Johnnel García Revisión de Textos: Maruja Casanova Fotografía: CECOSOLLA ISBN: Depósito Legal: Impreso en Barquisimeto, estado Lara, República Bolivariana de Venezuela, abril 2009 por MC Editora, C.A.
- CECOSOLLA, (2021). *Otro mundo posible*. Barquisimeto. Recuperado de <https://cecosollla.org/wp-content/uploads/2021/08/Cecosollla-Otro-Mundo-Posible-.pdf>
- Christensen, C. (1996). *El dilema de los innovadores*. Ediciones Granica 2020. Barcelona. España.
- Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro*. UNESCO. Recuperado de [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109590\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109590_spa)
- Echeverría, R. (2003). *Ontología del lenguaje*. Edita y distribuye Comunicaciones. Chile. Noreste Ltda. 67559 I.S.B.N.: 956-7802-33-5.
- González, J. (2018). *Transdisciplinarietà en la educación. Docencia, escuela y aula*. Universidad Autónoma del Caribe. Barranquilla. Colombia.
- IESA. (2023). *La reinvencción de las empresas venezolanas*. Capítulo 4. Decidir y liderar en ambientes turbulentos. Auletta y Garay editores. Caracas. Venezuela.

- IPCC. (2021). *El cambio climático es generalizado, rápido y se está intensificando*. Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático Recuperado de [https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2021/08/IPCC\\_WGI-AR6-Press-Release-Final\\_es.pdf](https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2021/08/IPCC_WGI-AR6-Press-Release-Final_es.pdf)
- Krygier, A. (2010). *Cultura corporativa y desarrollo empresarial*. La Galaxia. ISBN 978-980-12-4356-4. Caracas, Venezuela.
- Malavé, J. (2022). *Liderazgo Responsable: un enfoque integrador*. Debates del IESA. Recuperado de <file:///C:/Users/Werner%20Sulbaran/Downloads/IESA%20LIDERAZGO%202022/Lectura%20S1%20Malav%C3%A9%20Liderazgo%20responsable-pdf.pdf>
- Marshall, R. (2021). *Comunicación No Violenta*. Estados Unidos. Puddle Dancer Press.
- Marina, J. (2022). *El deseo interminable. Las claves emocionales de la historia*. Editorial Ariel. Barcelona, España.
- Maturana, H. (1992). *El sentido de lo humano*. Chile. Editorial Hachette.
- Melcher, D. (2008). *Cooperativismo en Venezuela: Teoría y praxis*. Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales v.14 n.1 Caracas abr. 2008
- Ojeda, E., Meléndez, J. (2020). *Transformar el futuro empresarial requiere triple impacto*. Recuperado de <http://www.debatesiesa.com/transformar-el-futuro-empresarial-requieretripleimpacto/#:~:text=El%20modelo%20de%20triple%20impacto,a%20la%20conservac%C3%B3n%20del%20planeta>.
- Papa Francisco. (2020). *Encíclica Laudato Si*. Recuperado de <https://www.oas.org/es/sg/casacomun/docs/papa-francesco-enciclica-laudato-si-sp.pdf>
- PMI. (2022). *El Manifiesto Agile de Utah 2001 y de herramientas SCRUM*. Recuperado de [https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/certifications/agile-certified-presentation.pdf?v=b0216495-acd5-42dd-8d02-0cd0fa1f872c&sc\\_lang=temp=es-ES](https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/certifications/agile-certified-presentation.pdf?v=b0216495-acd5-42dd-8d02-0cd0fa1f872c&sc_lang=temp=es-ES).
- Porter, M. y Kramer, M. (2011). *Creación de valor compartido*. Harvard Business Review. Recuperado de [file:///C:/Users/Werner%20Sulbaran/Downloads/IESA%20LIDERAZGO%202022/Lectura%20S4%20Porter%20y%20Kramer%20\(2011\).%20Creating%20Shared%20Value%20How%20to%20reinvent%20capitalism%20and%20unleash%20a%20wave%20of%20innovation%20and%20growth.%20HBR%20Review,%20Vol.%2089,%20No.%201,%202011,%20pp.%202-17.pdf](file:///C:/Users/Werner%20Sulbaran/Downloads/IESA%20LIDERAZGO%202022/Lectura%20S4%20Porter%20y%20Kramer%20(2011).%20Creating%20Shared%20Value%20How%20to%20reinvent%20capitalism%20and%20unleash%20a%20wave%20of%20innovation%20and%20growth.%20HBR%20Review,%20Vol.%2089,%20No.%201,%202011,%20pp.%202-17.pdf)
- Razetto, L. (1994). *Fundamentos de una teoría económica compasiva*. España. Ediciones PET.
- Reis, E. (2013). *El Método Lean start up*. Madrid. Editorial Deusto.
- Robertson, B. (2015). *Holacracy: the new management system for a rapidly changing world*. Henry Holt and Company LLC. New York.
- Rogers, C.R. (1995). *On becoming a person*. Segunda edición. Boston. Houghton Mifflin Stewart, S., Hurth, V. y Sterling, S. (2022). Editorial: Reutilización de universidades para el progreso humano sostenible. Recuperado de <file:///C:/Users/Werner%20Sulbaran/Downloads/frsus-03-859393.pdf>. Tager, K. (2008). *Mi camino*. Entrevista a Edgar Morin. Editorial Gedisa. Barcelona. España
- UCAB. (2023). *PsicoData Venezuela. Un retrato psicosocial*. Recuperado de [file:///C:/Users/Werner%20Sulbaran/Downloads/PsicoData\\_compressed.pdf](file:///C:/Users/Werner%20Sulbaran/Downloads/PsicoData_compressed.pdf)