



PRINCIPIO DE MAYORDOMÍA EN LAS COOPERATIVAS

STEWARDSHIP PRINCIPLE IN COOPERATIVES

René Mendoza Vidaurre*
IOB-Antwerp University (Bélgica)
rmvidaurre@gmail.com

RESUMEN

Siglo tras siglo la Tierra y las relaciones entre grupos humanos se va deteriorando, primero bajo el dominio de la Iglesia, después bajo los militares, y desde hace medio siglo bajo el dominio de las empresas. ¿Puede la comunidad, a través de sus formas de organización cooperativa, contribuir a la democratización del mundo y a que repensemos la naturaleza del cual la Humanidad es parte? Puede. Puede si asume un rol de mayordomía, la cual, desde la tradición indígena, la religiosa y la de las ciencias económicas empresariales, hace re-percibir a las cooperativas. Mayordomía es la palabra que resume la visión de la cooperativa, y de cualquier organización, para sus miembros. Ello es así si la comunidad es el punto de partida a la vez que el horizonte –esa comunidad tan local como global – y que nos re-entender y re-organizar la vida de otra forma pensando en nuestra séptima generación.

ABSTRACT

Century after century, the land and relations between human groups are deteriorating, first under the domination of the Church, then under the military, and for half a century under the domination of companies. Can the community, through its forms of cooperative organization, contribute to the democratization of the world and to rethinking the nature of which humanity is a part? Can. It can if it assumes a role of stewardship, which, from the indigenous tradition, the religious tradition and that of business economic sciences, makes cooperatives re-perceive. Stewardship is the word that sums up the vision of the cooperative, and of any organization, for its members. This is so if the community is the starting point as well as the horizon – that community as local as it is global – and that we re-understand and re-organize life in another way, thinking of our seventh generation.

PALABRAS CLAVE

Cooperativas; Principio da Mayordomía; Gestión.

KEYWORDS

Cooperatives; Stewardship Principle; Management.

Fecha de recepción: 04/03/2022

Fecha de aceptación: 30/05/2022

Fecha de publicación: 29/11/2022

CÓDIGOS JEL: **P13.**

* Dedico este artículo a mi hija Itza Irene y a mis hijos Jaren e Inti Gabriel.

SEMBRANDO UNA COOPERATIVA

Una cooperativa fue atacada por fuera y por dentro; quebró. Su consejo de administración convocó a la última asamblea donde rindieron cuentas de cada centavo de la cooperativa, de la moto, la computadora, los escritorios, la cartera de deudas...

Dado que sus propios hijos e hijas y otros jóvenes de la comunidad formaron una nueva cooperativa, la asamblea acordó donarles todos sus recursos: "Nosotros comenzamos con 10 mil pesos y trabajamos 20 años, reciban estos 300 mil pesos y sirvan a nuestra comunidad al menos 30 veces más que nosotros", expresaron. En los caminos y quebradas el rumor de la gente quedó grabada en piedras: "El presi, el vice, todos salieron limpios", "humildes y honestos entraron, humildes y honestos salieron". "¡Y más servidores!", gritó una anciana.

No importaba tanto si 10 o 300 mil, pero la humildad, la honestidad y el servicio.

¿Es eso ser cooperativista? Preguntó la bisnieta del presidente. "En parte, hija, en parte", contestó su madre mientras la abrazaba.

1. INTRODUCCIÓN

El cementerio de cooperativas es grande, más en unos países que en otros, generalmente porque sus miembros olvidan que la cooperativa es un medio para un objetivo mayor, su comunidad. Incumplen sus propios acuerdos. A algunos de sus directivos "se les sube el humo", se aferran a cargos, se creen imprescindibles y solo la muerte los separa de sus cargos, y otros se "alagartan" adueñándose de recursos que pertenecen a todas las personas asociadas de la cooperativa. De este modo, el esfuerzo colectivo se vuelve en "dinero maldito" que se sirve en los bares de boca en boca, y ese tipo de cooperativas, como un bejuco que nace en las ramas de los árboles de limón, mandarina y de naranja, que los ahoga impidiéndoles a dar frutos, así va ahogando a las comunidades de donde provienen sus asociados y asociadas.

La parábola revela un horizonte diferente, en que aún la muerte, una buena muerte, puede generar vida. Esporádicamente sabemos encontrarnos algunas cooperativas que, aun en quiebra, siembran futuro: dejan buenas huellas en mujeres y hombres que fueron sus miembros. Esa huella es como el esfuerzo colectivo de 300 mil pesos que la cooperativa no lo "tuquea", ni deja que unos pocos se apropien de ella, a como pasa con la mayoría de las familias campesinas que cada vez "tuquean" sus tierras. Aquellas personas asociadas, en asamblea, acuerdan dárselo a la naciente

cooperativa y la comprometen a que devuelva a la comunidad "30 veces más". Detrás de ese esfuerzo colectivo están valores como la humildad y la honestidad que guían sus pasos, y está aquello que la cooperativa cultivó y que la anciana observa: el servicio. Detrás de esos valores y ese sentido de servicio está la visión de una cooperativa como medio (instrumento) de comunidades vivas, ese es el horizonte en el que aquella herencia de valores y recursos se vuelven muy importantes, pero, observemos, solo "en parte", a como vislumbra la madre a su hija.

A quienes compartimos también esas perspectivas y apoyamos esos procesos en las comunidades rurales, las familias, con un poco de incredulidad, suelen preguntarnos: ¿Por qué vienes a ayudarnos? ¿Qué interés tienes en nosotros cuando ni los presidentes de las cooperativas ni los alcaldes nos visitan? Aunque en nuestra mente está aquella "parte" del ser de las cooperativas que las piedras susurran "en los caminos y quebradas", algunas veces hemos respondido contando la experiencia de la Iglesia Católica entre los años de 1958 y 1978, en el marco de su doctrina social, que abrió las puertas de sus templos y monasterios y permitió que decenas de las y los religiosos y laicos acompañen a las familias empobrecidas en sus comunidades; aquella experiencia permitió creer que Dios vivía en esas familias empobrecidas, una semilla de servicio y compromiso que ha germinado en cientos de personas¹. Otras veces hemos respondido aludiendo a que cada persona tiene un sentido de servicio y que cada quien despliega ese servicio en mil maneras en el lugar que habita.

En este artículo mostramos la idea de mayordomía como una respuesta más pensada a aquellas preguntas que suelen hacernos. La mayordomía es una perspectiva que da mayor sentido al cooperativismo y que añade otra "parte" más de lo que en la parábola la madre avizora y la hija escucha². Lo hacemos apoyándonos en algo de la tradición indígena, religiosa y empresarial, para después concebir a la cooperativa como una organización enraizada que podría asumir la mayordomía en sus comunidades. Al final del artículo re-conceptualizamos esa idea de mayordomía como el mayor motor y la más intensa luz de la humanidad.

2. PENSAMIENTO DE SÉPTIMA GENERACIÓN

"Ahora te coronamos con el emblema sagrado de las astas de los ciervos, el emblema de tu señoría. Ahora te convertirás en un mentor de la gente de las Cinco Naciones. El grosor de tu piel será de siete tramos, es decir que serás una prueba contra el enojo, las acciones ofensivas y las críticas. [...] Mira

1 Contamos la experiencia de la Iglesia católica, pero igual paso con buen número de iglesias protestantes, particularmente las históricas -presbiterianas, metodistas, bautistas, luteranas. También estudiantes universitarios de esos años, sin necesariamente profesar alguna fe religiosa, también se movieron al campo y a los barrios marginales. Es también la experiencia de muchas personas que más tarde se vincularon a movimientos guerrilleros.

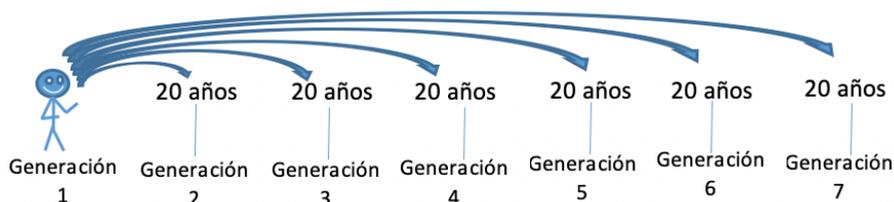
2 Aunque en este artículo nos centramos a las cooperativas, es igualmente aplicable a cualquier organización asociativa: asociaciones, empresas asociativas, cooperativas, tiendas de consumo, ONGs con sentido social u organización comunitaria con sostenibilidad social y económica.

y escucha el bienestar de toda la gente y ten siempre en mente no solo el presente sino también las generaciones venideras, incluso aquellos cuyos rostros que aún están por debajo de la superficie de la tierra, la futura nación que aún no ha nacido.” (Ley de la nación Iroquois escrita entre 1142 y 1500).

Una Confederación de cinco naciones Iroquois en los Estados Unidos escribió su ley entre los años de 1141 y 1500, ahí se originó el pensamiento de séptima generación. Es un principio de mayordomía novedoso pensado y asumido antes de la colonización española en América Latina y antes de la inglesa en los Estados Unidos. El principio sugiere que en cada deliberación se tome en cuenta su impacto hasta en la séptima generación próxima, eso es pensar en las y los bisnietos de nuestras y nuestros bisnietos. O sea, cuando deliberamos, tomamos decisiones y accionamos, nos debemos preguntar: “¿A dónde está la séptima generación en estas decisiones? ¿A dónde vamos a conducir a dicha generación? ¿Qué van a tener?”³ Se imagina si usted fuese un Iroquois, digamos hace 7 siglos, cuando el clima era relativamente estable, su pueblo se conectaba con la naturaleza, viviendo, ciertamente, en conflictos entre naciones, tenían aquel pensamiento hasta la séptima generación. Mientras ahora, en las condiciones actuales de clima y naturaleza degradada, nos damos cuenta, claramente, que hemos abandonado aquél pensamiento. A pesar de ello, ese pensamiento nos interpela y nos guía. En correspondencia, las decisiones que hoy tomemos sobre el medio ambiente, el agua, la energía, las relaciones sociales entre personas indígenas y no indígenas, las relaciones entre mujeres y hombres o sobre la vida de las comunidades, van a impactar en la vida de las siguientes generaciones, hasta la séptima que es una nación de personas que aún no ha nacido. Se trata de vivir y trabajar para el beneficio de esa futura séptima generación; ¡eso sí que es pensar en el largo plazo!

Hay dos maneras de entender este principio. La primera manera, si cada generación difiere de la anterior en 20 años, la séptima generación es en 140 años, por lo que en nuestras deliberaciones y decisiones debemos pensar en 140 años: ver figura 1.

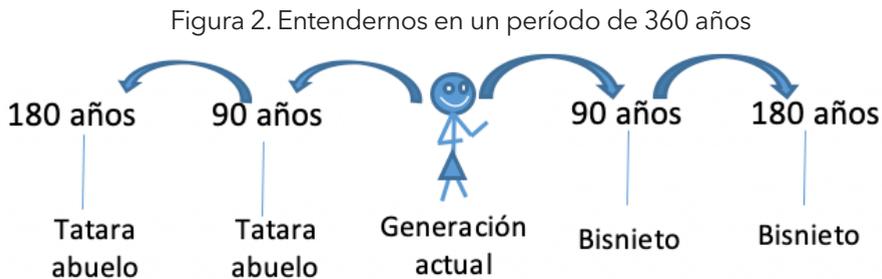
Figura 1. Pensar viendo el futuro en 140 años



Fuente: elaboración propia.

³ Estas preguntas las adaptamos de las preguntas que Oren Lyons (1980), jefe de la nación Onondaga, formuló. Para una comprensión más amplia de la cultura indígena en Estados Unidos y sus lecciones para la actualidad, ver: Kathleen E. Allen (2018).

La segunda manera es hacer variar el pensamiento sobre la séptima generación y ampliar el período de años en que una persona es tocada (influida, despertada⁴) en su vida por su tatarabuelo/a, quien a su vez fue tocado por su tatarabuelo/a⁵. Es decir, nos ubicamos en un período de 360 años y desde ahí, viendo 180 años hacia atrás (7 generaciones) y viendo 180 años hacia adelante (7 generaciones), es que entendemos nuestra raíz y sembramos nuestro futuro: ver figura 2⁶.



Fuente: elaboración propia.

Cuando, desde nuestras realidades campesinas, miramos las preguntas citadas en el marco de la séptima generación, parecen muy duras. Siguiendo a la primera perspectiva, la mayoría de las familias campesinas van reduciendo ("tuqueando") sus áreas de tierra vía herencia y venta, significa que la séptima generación va quedar sin tierra y con una relación divorciada con la naturaleza, por ejemplo. Dado el cementerio de cooperativas y las atrapadas por las elites, ¿qué cooperativa estamos heredando a la séptima generación?

Siguiendo a la segunda perspectiva, esa misma realidad del tuqueo se prueba viendo los 180 años desde nuestras madres/padres y abuelas/os, y entonces nos cuestionamos mirando a los siguientes 180 años: ¿Cómo podemos detener este "tuqueo"? ¿Qué estamos dejando a las y los bisnietos de nuestras bisnietas/os? Estas preguntas podemos responderlas en cada

4 "Tocado", del inglés touched, es cuando una persona siente gratitud por algo bueno que alguien hizo por esa persona. En el contexto en el que lo estamos usando, por "tocado" queremos decir cuando tu tatarabuela o tatarabuelo te hizo ver de otro modo tu vida o sobre algo fundamental en la vida, que te marcó en tus sentimientos o perspectivas para toda la vida. Lo propio hacia el futuro, la posibilidad de que tu, al volverte tatarabuela/o influyas ("toque") en la vida de tu bisnieta/o, lo que es posible porque tuviste la posibilidad de aprender de la vida por cerca de un siglo.

5 Esta variación en interpretación se halla en Wikipedia: "Seven generation sustainability"

6 También ha habido propuestas metodológicas basadas en el pensamiento de séptima generación. Una de ellas es la propuesta de alternativa al marco lógico, una herramienta de planificación que las organizaciones suelen usar. ver: Allen (2018). Se trata de ubicarnos en la cuarta generación y desde ahí recojamos aprendizajes de las tres generaciones anteriores y usarlos como información para nuestras decisiones futuras que incluyan a las siguientes tres generaciones. Esto mismo se puede hacer como organización, en particular si entre su membresía hay personas de 3 generaciones; pueden trabajarse en grupos.

familia y comunidad, o podemos responderlas aludiendo a temas actuales como el cambio climático, el agua... también podemos verlas desde la historia de nuestros países con una perspectiva histórica, temas o desafíos como la paz y las relaciones sociales indígenas y no indígenas. Para el caso de Nicaragua, Oscar René Vargas (1999) argumenta, partiendo de un hecho sucedido en el s. XVI, hace más de 400 años, que Nicaragua es prisionera de ese síndrome del autoritarismo y desprecio a la ley; Alejandro Bendaña (2019) nos presenta la invisibilización y marginación de las mujeres por los historiadores y por los mismos líderes guerrilleros en la guerra de Sandino entre 1926 y 1934, algo que a la luz de nuestras realidades actuales parece no haber cambiado. En esa mirada de 400 años y de 100 años nos asusta cerciorarnos que el autoritarismo (estructuras jerárquicas) y la desigualdad de género, ambas acompañadas por violencia, cambiaron tanto para no cambiar “ni un tantito así”. Eso mismo encontramos en cada país⁷. Pareciera que cada generación que ha pasado no ha logrado dejar ni un pequeño cambio que beneficie a la séptima generación, pareciera que cada generación recrudece aquellas viejas y nefastas instituciones.

La noción de mayordomía, desde la tradición indígena Iroquois, nos comienza a mover. Nos hace pensar en el cambio de cualquier “síndrome”.

3. MAYORDOMÍA EN LA TRADICIÓN BÍBLICA

La religión católica y evangélica, profesada por la mayoría de la población en América Latina, tiene en la Biblia la noción de mayordomía, que puede entenderse de dos maneras. La primera manera es Dios como el creador de la tierra donde las personas son sus administradoras (mayordomos/as). Pablo lo explica: “Porque nosotros somos colaboradores de Dios, y ustedes son labranza de Dios, edificio de Dios” (1 Corintios 3:9). Mayordomía es *oikonomos*: persona que administra. La segunda perspectiva es que las personas, mujeres y hombres, son co-creadores junto con Dios; si antes había que multiplicarse como creación de Dios, en el nuevo testamento, mujeres y hombres, son co creadores: “*Vayan, y hagan que todos los pueblos sean mis discípulos*” (Mt. 28, 19).

La primera perspectiva asume que el patrón (dueño) de todo es Dios y ello suele justificar “cada uno de los verticalismos en la tierra”, nos advierte el ex sacerdote jesuita Peter Marchetti. En correspondencia, sigue Marchetti, “a nivel de subjetividad, es para las bases empezar a trabajar el concepto de dios”. La segunda perspectiva como “co creadores” es una perspectiva más horizontal, aunque la relación subordinada de la naturaleza hacia el ser humano persiste. Marchetti nos aconseja: “El reto es recuperar conocimiento tradicional ecológico que existía antes de la imposición de la idea de Dios

⁷ Por ejemplo, Goodwyn (1978) estudia al movimiento populista rural sucedido entre 1870 y 1910, de un campesinado que se organiza en cooperativas de tal forma que fundan su propio partido político y estuvieron cerca de una victoria electoral, pero que las elites económicas y políticas las cooptaron y subsumieron hasta aplastarlos. Goodwyn concluye que ese proceso democrático en los Estados Unidos fue la última oportunidad de la nación norteamericana de democratizarse.

patrón; la ruta es emular conocimiento tradicional para poder des-estructurar la idea de Dios Patron". En correspondencia, el pensamiento Iroquois de la séptima generación, por ejemplo, nos es de mucha utilidad porque proviene, precisamente, de antes de la colonización española e inglesa, en las que podríamos decir que "el patrón" es la séptima generación.

De ambas secciones, nuestro desafío es "trabajar la subjetividad al mismo tiempo que la materialidad". Ésta última es por ejemplo la democratización de las organizaciones y sus economías, mientras la subjetividad es trabajar las mentalidades. En esas mentalidades está el dialogar con las perspectivas bíblicas de Dios como el "creador" (patrón) de todo y los humanos como co-creadores, así como el dialogar con nuestras y nuestros tatarabuelos y a la vez pensar en el impacto de nuestras acciones en –o dialogando con– las y los bisnietos de nuestras y nuestros bisnietos. He ahí las primeras pinceladas de lo que es mayordomía que combina subjetividad y materialidad, que comienza a dialogar con otras perspectivas, generaciones y con la propia mentalidad para liberarnos de los "patrones", sea cuales fueren. Ahora veamos cómo las empresas abordan y asumen la mayordomía, para después centrarnos a las cooperativas.

4. MAYORDOMÍA EN LAS EMPRESAS

En el pasado la iglesia y la casta militar dominaron el mundo. Desde hace 30 años el sector privado domina el mundo. Desde ese ángulo de los negocios se lee el interés común, el Estado, la educación, la Iglesia, la salud, el ejército; por ejemplo, a cada una de estas áreas o instituciones se les mide desde su eficiencia, costos, y les definen sus relaciones de poder como cosas técnicas, que se pueden resolver con la ingeniería social, con manejo (*management*). A las empresas se les reconoce que crean empleo, que luchan contra el racismo, asumen acciones compatibles con la sostenibilidad ambiental y "responsabilidad social". A los empresarios que logran éxitos financieros se les admira como verdaderos héroes y se les nombra como directores de salud, educación, iglesias o presidentes de los países, igual a como se veneró a los héroes guerreros o a los mártires religiosos, sean de uno u otro bando.

En esas empresas identificamos dos perspectivas. En la primera perspectiva están la mayoría de las grandes corporaciones, quienes priorizan sus utilidades, dividendos (% de utilidades) para sus accionistas, mientras se desesperan por producir riqueza hoy mismo y satisfacer a la sociedad de consumo; esto es pensamiento de corto plazo que produce resultados de corto plazo. En la segunda perspectiva hay pocas corporaciones, están por ejemplo inversionistas en el fondo de pensiones y seguros, son empresas que innovan, invierten en la formación de su personal e incursionan en acciones de reciclaje rentable en lugar de ir a tirarlo a los espacios de países empobrecidos; ellos buscan desarrollar un pensamiento de largo plazo (Macnamara, 2004). Sin embargo, las organizaciones empresariales, igual que las Iglesias y las estructuras militares en siglos pasados, recrudescen aquellas estructuras autoritarias y jerárquicas milenarias, patriarcales y concentradoras de riqueza y de poder. Se cambió tanto para no cambiar tanto.

Reconociendo esas duras instituciones y a la vez vislumbrando el potencial de las empresas, Block (2013:18) propone la noción de mayordomía (*stewardship*) como

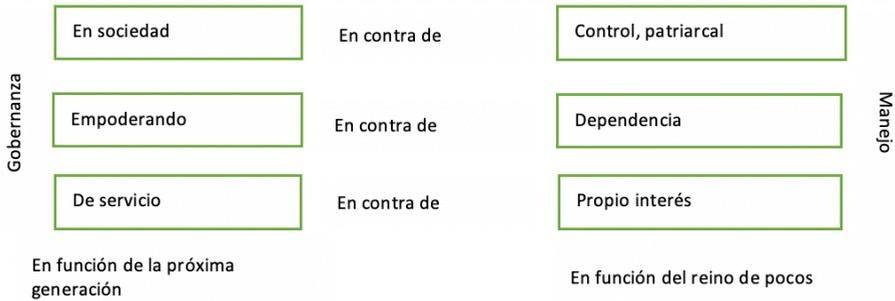
Una alternativa al liderazgo (...) La mayordomía nos pide que seamos profundamente responsables de los resultados de una institución, sin obligar a definir el propósito de otros, controlarlos o sobreprotegerlos a los demás. Se puede definir más simplemente como ordenar la dispersión del poder.

Block define mayordomía como el cambio en el gobierno de las empresas, que distribuya poder, privilegios y riqueza a favor de las personas de abajo y de personas marginadas en las empresas. Mayordomía como "alternativa al liderazgo" concebida como jerárquica y patriarcal, que no somete ni trata a otros como "hijos de dominio" ("sobrepotejidos"); más que dirigir organizaciones es cultivar organizaciones, más que controlar y decidir por otros, es facilitar para que las personas se empoderen -controlar es aceptar "la dispersión del poder", facilitar es democratizar (ordenar) el poder. Mayordomía es vista como una opción de acción al servicio de aquellos con poco poder y del bien común, es pensamiento en el largo plazo. Esto es cuidar el bienestar de la próxima generación. ¿Cómo llevar a cabo esta idea de mayordomía? Block considera que difícilmente puede llevarse a cabo con el dominante liderazgo patriarcal de nuestros días, de servicio en el corto plazo y siendo funcional de los pocos con poder.

Block provee los elementos que caracteriza una real mayordomía, cuya noción intentamos dibujarla en la figura 3. Mayordomía es de "sociedad" (*partnership*), de trabajar juntos en democracia, lo que está opuesto a la creencia colonial de que los de arriba son los únicos responsables del éxito de la organización y del bienestar de sus miembros. Es de empoderar a cada miembro de la empresa, en el que se asume que su seguridad y su libertad está en sus propias manos, en contra de depender en los de arriba creyendo que ellos saben lo que el resto de personas necesita y en contra de que traten a las personas como niños subordinados. Y es de servicio, que se compromete con su organización y su comunidad sin esperar nada a cambio, cuida el bien común y crea comunidad, y distribuye poder y riqueza, porque asume compromiso por algo más allá de uno mismo, en contra de buscar el propio interés a costa del resto.

En esta noción de mayordomía, de trabajar juntos, en sociedad, empoderando y en servicio, subyace la idea de que nuestra vida es breve, "somos de la vida prestada", como dicen las poblaciones rurales, y nuestro trabajo en cualquier organización o área es aún más breve, por lo que buscamos entregar más desarrollada cualquier tarea que hayamos asumido tiempo atrás. En este sentido, recordemos la parábola de los talentos (Mt 25. 14-30), de que multipliquemos el talento recibido; este desafío se vuelve difícil para el caso de familias campesinas, para quienes si ese talento fuese la tierra en herencia que reciben de sus padres/madres, esa tierra luego de unos 30 o 40 años tendría que estar más fértil y no "cansada" (con menos

Figura 3. Elementos de mayordomía en los negocios



Fuente: elaboración propia.

fertilidad, suelo erosionado) – ¡algo muy difícil!, mientras para las empresas la tierra concebida como cosa que produce solo en base a agroquímicos, ¡es imposible que entreguen tierra en 30 o 40 años con suelo más fértil!

Trayendo acá aquellas preguntas sobre la séptima generación, diríamos: ¿Cómo construir empresas “en sociedad”, que empoderen y sean de servicio para la séptima generación? ¿Cómo trabajar la tierra para que beneficie a las y los bisnietos de nuestras y nuestros bisnietos? Si la tierra es la madre de cualquier producto y de cualquier vida, ¿pueden construirse empresas de cualquier tamaño con pensamiento de largo plazo que vele por su impacto social y ambiental y por los elementos de mayordomía que Block argumenta? Parfraseando a Jesús de Nazaret, probablemente es más fácil que un camello entre por el ojo de una aguja, que las C-corporaciones asuman ese rol de mayordomía que Block propone. Sin embargo, desde el mundo de las corporaciones hay buenos intentos; las B-corporaciones⁸, fundadas en 2006 y que para finales del 2018 sumaron 2500 en 50 países del mundo, podría reunir lo que Block propone; las B corporaciones son certificadas por tener buen gobierno, transparencia y buen impacto social y ambiental. También las empresas cuyos trabajadores se vuelven dueños, regidas por la ley ESOP en algunos países⁹, podrían estar asumiendo la mayordomía de Block, en particular aquellas que funcionen bajo el enfoque de ‘gerencia de libros abiertos’¹⁰, pues ellas cultivan una cultura de apropiación (de ser dueños) para el éxito en el largo plazo.

8 Ver: Yale Center for Business and the Environment, Patagonia y Caprock (2019)

9 Personas dueñas pueden vender sus empresas a sus mismos trabajadores, para ello hay una ley en los Estados Unidos y en Inglaterra, que les facilita. En Estados Unidos se llama Employee stock Ownership Plans (ESOPS) y en Inglaterra hay dos tipos, el plan de incentivos y el plan de ahorro. También hay ESOPS en India.

10 Jack Stack y un grupo de trabajadores compraron la empresa Springfield ReManufacturing Corporation en los años de 1980. Más que tener éxito, diseñaron un modo transparente de gobernar y trabajar la empresa, lo que llamaron ‘gerencia de libros abiertos’. Ver: Stack y Burlingham (2002).

5. MAYORDOMÍA EN LAS COOPERATIVAS

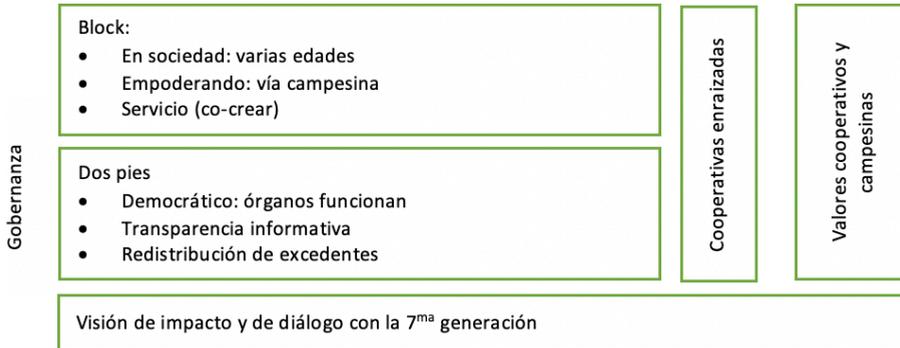
Las B corporaciones y las empresas-ESOP con 'gerencia de libros abiertos' podrían estar ejerciendo un rol de mayordomía. Pero las más indicadas parecen ser las cooperativas, y más aún si ellas aglutinan a las personas con menos recursos. El problema es que la mayoría de las cooperativas expresan también estructuras jerárquicas, como las C corporaciones, y cada vez más son movidas por un pensamiento de corto plazo bajo el dios del mercado. Reconociendo este hecho, argumentamos, una cooperativa renovada, que "nace de nuevo", puede ser una seria opción. Para asumir ese rol de mayordomía, la cooperativa debe retomar las ideas de Block e imprimirle su propia esencia histórica, porque es en cooperativas renovadas que las ideas de Block podrían tener mayores posibilidades de llevarse a cabo. Ver figura 4.

Desde la cooperativa renovada releemos a Block: en sociedad ("juntos", en *partnership*) lo entendemos el que en una cooperativa participen personas de diferentes edades (abuelas/os, hijas/os y nietas/os), sexo y sectores sociales (p.ej. las y los trabajadores); que la cooperativa sea un espacio donde cada quien se empodere en la diversidad horizontal y vertical agropecuaria y no agropecuaria, usando al mercado y no sometándose a él; y que la persona asociada cultive un sentido de servicio voluntario coherente con la idea de co-creación en diálogo con la naturaleza. Dada esta interpretación, el tipo de cooperativa renovada es aquella que camina con sus "dos pies", asociativo y empresarial, se distingue por su democracia, transparencia y por redistribuir sus excedentes (riqueza). Con estos elementos las personas asociadas, y también sus aliados, hacen suyas los valores propios y los valores cooperativos, cada vez de forma más intensa alumbradas por una perspectiva de largo plazo y de deliberadamente buscar impactar en –y dialogar con– su séptima generación.

Esta es la perspectiva de mayordomía que una cooperativa renacida trabaja, lo que le empuja a reorganizarse sistemáticamente como alternativa al liderazgo despótico, jerárquico y patriarcal. Esta es la promesa que cada miembro hace a otros miembros y hacia sí mismo desde el primer día que se asocia a una cooperativa, lo que a su vez conlleva el potencial de auto realización significativa que con frecuencia falta en nuestras organizaciones.

En correspondencia, ¿cómo reorganizar una cooperativa desde un rol de mayordomía? ¿Cómo es ser una persona cooperativista mayordomo/a? Primero, una persona asociada acepta un cargo concibiéndolo como un servicio, de servir a otras personas, no es para servirse a costa de otras personas. El cargo responde al mandato de las y los asociados, por lo que ese servicio implica voluntariedad y disponibilidad, de ser persona que no tiene tiempo y siempre tener tiempo para servir a otras personas, que escucha y les ayuda a conectar hechos e ideas para que las personas asociadas resuelvan sus problemas y/o aprovechen oportunidades. En coherencia, una persona que ocupa el cargo de presidente/a cumple su rol de la presidencia y respeta el rol de cada miembro del Consejo de Administración y respeta las funciones de cada órgano de la cooperativa (Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, Comité de Educación,

Figura 4. Mayordomía en la cooperativa



Fuente: elaboración propia.

Comité de Crédito). Lo mismo hace el o la vice presidenta, tesorera, secretaria de actas. Igualmente, cada miembro de la Junta de Vigilancia, del comité de crédito, del comité de educación... Además de asumir el propio cargo y el de respetar otros cargos, la persona asociada ayuda a otras personas a ejercer su cargo; si el secretario tiene dificultades de escribir el acta o la tesorera de hacer su informe financiero, las personas de otros cargos o quienes ya asumieron dichos cargos les apoyan (facilitan o entrenan) para que aprendan a elaborar el acta y el reporte financiero, pero sin sustituirlas. La asamblea no nombra personas en cargos para "taparle el ojo al macho" a nadie, no es por formalidad, es por necesidad real.

Promover la cultura de mayordomía es ir contra la corriente de la cultura de la mayor parte de nuestras organizaciones rurales, donde una persona suele creerse patrón y Dios, es como que una persona anduviese con 10 sombreros al mismo tiempo en su cabeza, el sombrero de presidente, de secretario, de tesorero, de junta de vigilancia, de asamblea, de comité de educación, de comité de crédito... ¿Verdad que no es posible? Eso es lo que generalmente pasa. Una de las consecuencias de ese hecho, es que esa persona se cree dueño de la cooperativa y trata a las personas asociadas como a sus "hijos de dominio", no los deja crecer, quiere que le sirvan, se subordinen; los desempodera. "*Pobrecito mi patrón, piensa que el pobre soy yo*" -dice la canción de Cabral, que parece aplicarse a ese tipo de persona con múltiples sombreros y que desoye el mandato de su asamblea. Un presidente o gerente con el compromiso de mayordomía, es totalmente diferente: apoya y celebra el trabajo de la junta de vigilancia, del consejo de administración, del comité de crédito, porque esas estructuras ayudan a cumplir con la sagrada responsabilidad de co-crear la cooperativa en función de sus comunidades, de redistribuir poder y excedentes, de empoderar a las personas asociadas para que den sus propios pasos.

Segundo, una persona cooperativista, con o sin cargo, administra de forma responsable -y genera- recursos financieros (dinero), físicos (casa, infraestructura, bienes) y productivos (café, cacao, frijol, banano...) de las y los asociados. Hay conciencia de que esos recursos durarán más allá de

nuestras vidas presentes. Nadie se apropia de ellos individualmente con el pretexto de que "es mí esfuerzo". Todas y todos cultivan las relaciones de su organización con otros actores (financiadores, compradores, acompañantes...) globales y locales, sin centralizar esos contactos para beneficio exclusivo. Cada quien rinde cuentas hacía sí mismo, a su familia, a la cooperativa y hacia su comunidad. Lo hace pensando en co-crear y beneficiar a su comunidad y a la séptima generación, labor para el cual se guía en las reglas virtuosas desde las y los tatarabuelos de sus tatarabuelos/as y según acuerdos y reglas de su cooperativa que va en línea con los principios cooperativos definidos hace 175 años, en 1844, por 28 artesanos trabajadores de fábricas de algodón de la ciudad de Rochdale, Inglaterra. En correspondencia, cualquier préstamo de dinero a una persona asociada, por ejemplo, se hace desde la instancia apropiada, según los acuerdos, bajo recibo y posterior rendición de cuentas a la asamblea; los directivos entienden que no pueden hacer y disponer a su antojo de los recursos ajenos, que hay órganos y reglas bajo los cuales fluyen los recursos, la información y las relaciones de poder. Ese ejercicio tan específico es generalizable a otros niveles, incluyendo al nivel del país, de construir ciudadanos y ciudadanas con derechos y obligaciones, no tanto sociedades de consumo.

Tercero, el apoyo a las personas a ejercer sus cargos y el que existan reglas y estructuras que guíen a ser cooperativistas implica, también, que las personas asociadas se comprometan en aprender y cambiar. Si no hay transformación al interior de cada persona asociada, si no hay una reevaluación de nuestros deseos, anhelos y expectativas en la medida que explicitemos las reglas nefastas y virtuosas que nos gobiernan, cualquier cambio estructural para el funcionamiento de nuestras cooperativas será como un perno rodado o barrido. De hecho, en Centroamérica hemos experimentado dictaduras y revoluciones, boom de organizaciones y de religiones, y todos esos cambios han sido como pernos rodados o barridos, nuestras vidas siguen siendo guiadas por centenarias estructuras y reglas nefastas que reproducen la desigualdad social, ambiental y de género, las que nos hacen concebir a la cooperativa como "cosa de hombres", "servicios del monocultivo" e "instancias jerárquicas y autoritarias".

Asociarnos en una cooperativa significa que hemos elegido y aceptado esa relación de transformación organizacional y personal para dinamizar nuestras comunidades. La elección y aceptación se convierte en nuestro contrato. Nuestros deseos de ganancia financiera, participación, autoexpresión y las expectativas que tenemos al ser parte de una comunidad, solo son posibles si nos comprometernos con los objetivos, resultados, limitaciones y los principios de la organización en general. El acuerdo sobre los elementos del contrato es la base de la asociación y la base de la comunidad. Mayordomía ofrece más opciones y control local a cambio de esa promesa de compromiso de parte de sus miembros, una promesa que debe darse desde el mero inicio (Block, 2013).

Con estos tres elementos la cooperativa puede "nacer de nuevo" y asumir su rol de mayordomía de cara a su comunidad que es tan local como global. Formar a su propia membresía, generar innovaciones colectivas,

trabajar reglas equitativas, agregar valor de los productos de la comunidad, producir buena tierra... para beneficiar a la séptima generación.

6. CONCLUSIÓN

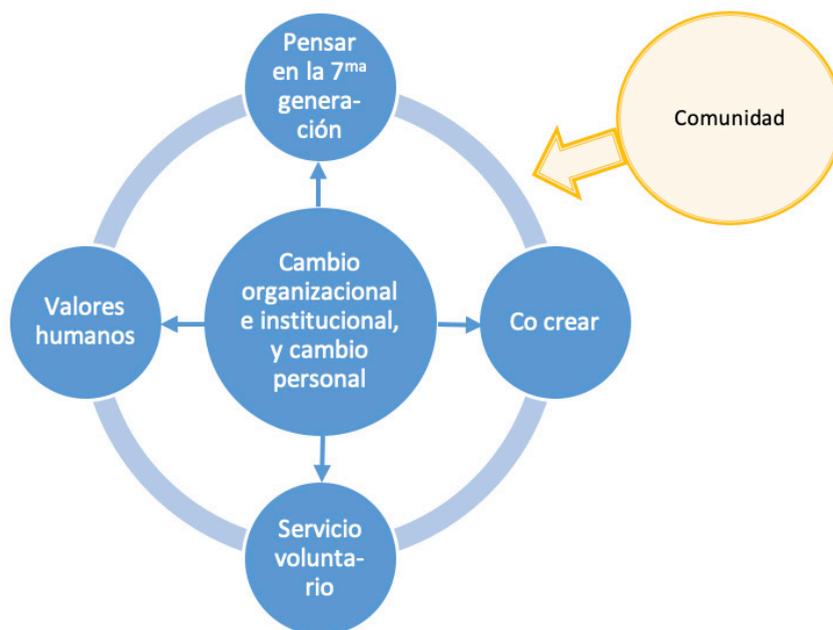
La iglesia dominó el mundo por siglos. Los militares también. Desde hace medio siglo las empresas dominan el mundo. Siglo tras siglo la tierra y las relaciones entre grupos humanos parecen deteriorarse, actualmente nos hallamos en un punto de inflexión con relación al futuro de la tierra; el dominio del sector privado -el dios del mercado- lo recrudesció. Nuestra apuesta es que la década del 2020 inicie la comunidad, a través de sus formas de organización cooperativa, no a dominar el mundo, pero contribuir a la democratización del mundo y a que repensemos la naturaleza no como algo subordinado al *homo sapiens*, ni siquiera en una relación humanos-naturaleza, pero al *homo sapiens* como parte de la naturaleza. Ello es posible si las comunidades, a través de sus cooperativas, y otras expresiones organizacionales, asumen el rol de mayordomía.

En este artículo hemos revisado la idea de mayordomía desde la tradición indígena, la religiosa y la de las ciencias económicas empresariales para re percibir a las cooperativas. De esta revisión y re percepción, comprendemos que mayordomía puede aplicarse a los individuos, empresas, organizaciones, instituciones y a las comunidades. Mayordomía es la palabra que resume la visión de la cooperativa, y de cualquier organización, para sus miembros. Ello es así si la comunidad es el punto de partida a la vez que el horizonte -esa comunidad tan local como global. Nos hace aprender otra forma de entender y organizar la vida. ¿Qué idea de mayordomía hemos ido configurando en este artículo?

La figura 5 muestra el ángulo de la comunidad que hace re-leer a la cooperativa en su expresión material (organizacional) y subjetiva (personal), del cual se desprenden 4 elementos que visibilizan el significado de mayordomía.

La comunidad humana y natural es algo vivo, concentrado geográficamente y a la vez aglomerado globalmente a través de relaciones densas en torno a productos. Esa utopía u horizonte nos hace releer la transformación de una cooperativa en su expresión material, de cambio organizacional, y en su expresión subjetiva, de cambio individual. Es decir, una persona despierta, por ejemplo, en que solo a través de acciones colectivas se pueden resolver algunos problemas como las estructuras jerárquicas y autoritarias; es esa combinación material-subjetiva que moviliza a la cooperativa en su rol de mayordomía, expresado en sus 4 elementos. Primer elemento, pensar en las y los bisnietos de nuestras bisnietas y nuestros bisnietos, o sea en más de 140 años, lo que es contrario al pensamiento de corto plazo o de la cultura minera, de querer ganar dinero de inmediato, creyendo que mañana todo puede cambiar. Segundo elemento, co-crear este mundo junto con otras personas, con la naturaleza y con energías divinas más allá de nuestra comprensión humana, empoderar en particular a las personas empobrecidas, lo que es contrario a creerse patroncito (dueños de este mundo) recrudesciendo la desigualdad social y ambiental. Tercer elemento,

Figura 5. Mayordomía desde las cooperativas en función de la comunidad



Fuente: elaboración propia.

cultivar un espíritu de servicio voluntario asumiendo cargos y cultivando la cooperativa, lo que a la larga beneficia a cada individuo, lo que es contrario a abusar de las cooperativas para lucro personal a costa de las siguientes generaciones. Cuarto elemento, guiarse en valores humanos como la humildad, la honestidad y el respeto al bien colectivo, lo que es contrario a solamente apostar a lo financiero.

Con esta re conceptualización de la mayordomía es que podemos reorganizar de otra manera a la cooperativa. Podemos, incluso, ampliar la ley Iroquois; que cada persona tenga "una piel tan gruesa como la corteza de un pino" para enfrentar no solo el "enojo, las acciones ofensivas y las críticas", pero para ejercer una mayordomía que beneficie a "la futura nación que aún no ha nacido".

En la parábola "sembrando una cooperativa, la hija "lee" el ser cooperativa, de aquel esfuerzo colectivo, de los valores y del sentido de misión, mientras su madre reconoce que eso es, precisamente, ser cooperativista, aunque, solo "en parte". Con la ampliación del marco que hemos trabajado, la lectora o el lector pueden leer de nuevo este artículo y contribuir "30 veces más" a la efectividad de sus decisiones y acciones. Aun así, de cara a la séptima generación, esa contribución a la noción de mayordomía, seguramente, seguirá siendo "en parte".

7. BIBLIOGRAFÍA

- Allen, K. E. (2018): *Leading from the Roots: Nature Inspired Leadership Lessons for Today's World*, USA: Morgan James Publishing
- Allen, K. E. (2018): "Seventh Generation Thinking – A Replacement for SWOT", <https://kathleenallen.net/seventh-generation-thinking-a-replacement-for-swot/>
- Bendaña, A. (2019): *Buenas al Pleito, Mujeres en la rebelión de Sandino*, Anamá Ediciones, Managua, Nicaragua.
- Block, P. (2013): *Stewardship: Choosing Service Over Self-interest*. California: Berrett-Koehler Publishers, Inc. 2^{da} edición. https://www.bkconnection.com/static/Stewardship_2nd_EXCERPT.pdf
- Goodwyn, L. (1978): *The Populist Moment*, New York: Oxford University Press
- Lyons O. (1980): "An Iroquois Perspective", en: Vecsey, C. y Venables, RW (Eds), *American Indian Environments: Ecological Issues in Native American History*. Vol. 46 (4) New York: Syracuse University Press. Pp. 171- 174.
- Macnamara, D. (2004): "Stewardship", en: *Leadership Acumen* <http://www.banffexeclead.com/iitl/PDF/LeadershipAcumenStewardship.pdf>
- Stack, J y Burlingham, B. (2002): *A Stake in the Outcome*, New York: Doubleday.
- Vargas, O.R., (1999): *El Síndrome de Pedrarías*. Managua: Centro de Estudios de la Realidad Nacional.
- Yale Center for Business and the Environment, Patagonia y Caprock, (2019): *Just Good Business: An Investor's Guide to B Corps* https://cbey.yale.edu/sites/default/files/2019-09/Just_Good_Business_An_Investors_Guide_to_B_Corps_March_2018_0.pdf
- Wikipedia, "Seven generation sustainability"
(https://en.wikipedia.org/wiki/Seven_generation_sustainability)

CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES

El autor ha elaborado toda la investigación.

FINANCIACIÓN Y AGRADECIMIENTOS

Este artículo no ha sido financiado por institución alguna.