

XV Conferencia Regional de la Alianza Cooperativa Internacional
Santo Domingo, República Dominicana
Octubre 2007

POTENCIALIDADES DE LAS EMPRESAS COOPERATIVAS FRENTE A LA GLOBALIZACIÓN

Dr. Marcelo Arnold-Cathalifaud
Universidad de Chile

En esta presentación desarrollaremos algunas fortalezas, debilidades y conflictos que se contienen en las aplicaciones organizacionales del ideario cooperativista, cuya historia y situación actual testifica como un enorme y documentado campo de observación - expresado en cientos de millones de socios cooperativistas en el mundo - las potencialidades, desafíos, riesgos y limitantes que tienen las opciones humanistas en el ámbito de las actividades económicas.

La exposición se organizará en tres secciones: en la primera nos referiremos al contexto originado por los cambios impulsados a nivel planetario por las formas económicas que se basan en el individualismo y la competencia; en la segunda reflexionaremos sobre los estilos con que estos cambios son enfrentados por empresas cooperativas concretas y finalmente, nos concentraremos en las potencialidades que tienen las cooperativas para afrontar sus actuales desafíos en un contexto globalizado.

CONTEXTO. Efectos no esperados de la modernización

En el último tercio del siglo pasado la sociedad humana cambió de forma. Ideologías, instituciones y prácticas que parecían insustituibles se desmantelaron de una manera inimaginada, pero con una rapidez asombrosa el mundo se recompuso. Todo ello ha dejado perplejos a muchos. La penetración neoliberal, que acompaña a la globalización, configuró un nuevo orden, cuyo mismo futuro pierde su certeza y se define como inestable, obligándonos a mantenernos atentos mientras anónimos sistemas de expertos intentan su manejo y control. Estos nuevos escenarios se entrecruzan directamente con nuestro tema.

El movimiento cooperativista que acompañó al advenimiento de la Revolución Industrial, como un proyecto socioeconómico alternativo, tuvo por objetivo anteponer lo humano y desde allí se proyectó en numerosas organizaciones que, basadas en la solidaridad, se hicieron cargo de sus ideales en distintas partes del mundo. Frente al auge de aquel impulso irrefrenable que traspasó a máquinas el esfuerzo manual de los artesanos ingleses dando paso a la industrialización y a la hegemonía del pensamiento científico-racional, vuelve a reforzarse la creencia que la solidaridad está separada de la dimensión económica y de allí se extrapola al conjunto de la sociedad. Pareciera, a la luz de las evidencias, que estas ideas adquieren nuevos sustentos.

Especialistas e intelectuales de renombre aseguran que las actitudes y vinculaciones comunitarias están en franca declinación en el mundo contemporáneo¹. Visualizan que mientras más avanza la globalización queda en evidencia la desconexión entre la eficacia de las operaciones sociales instrumentales y las concepciones humanistas.

Específicamente, como consecuencias inesperadas del desarrollo científico, tecnológico y económico se abrirían los caminos a sociedades que tienen por núcleo el riesgo y la incertidumbre y que, como parte del modelo de crecimiento capitalista, están sometidas a constantes crisis. Se destaca la pérdida de confianza en el progreso, en tanto no se cree que conduzca a la democratización y a la equidad. En este contexto, nuestras formas de crecimiento económico se asocian al aumento de malestares culturales. Estos discursos destacan las crisis que emergen cuando las solidaridades acostumbradas, o esperadas, pierden fuerza sin que otras equivalentes logren reemplazarlas. Es allí cuando el mañana se anticipa como catástrofes por venir. Como señala Luhmann², las descripciones de la modernidad tardía contienen discursos sin futuro que multiplican en los medios de comunicación de masas imágenes de incontabilidad plenas de megapeligros.

El declinar de los lazos asociativos se ha explicado por el debilitamiento de las instituciones tradicionales que acompañan a la globalización de programas económicos que fomentan el desinterés por las responsabilidades colectivas y que deja sin sustentos los recursos morales que sostienen la colaboración y solidaridad. Por ejemplo, escenarios laborales insegurizados y precarios erosionan la identidad social, el colectivo deja de ser un refugio y las actitudes competitivas se legitiman. Estos procesos impulsarían y radicalizarían una individualización en la que las personas se obligan a forjar sus destinos por acciones cuyos resultados sólo pueden remitir a sí mismas. La misma noción de individualidad se reemplaza por la de individualismo, que refleja el colapso de los sentidos de pertenencia, dejándonos atrapados en lazos sociales fugaces. En este contexto, la desintegración de las certezas colectivas gatilla compulsiones por buscarlas ensimismadamente, produciendo las ya conocidas patologías psíquicas contemporáneas. Esta falta de confianzas afectarían las posibilidades para activar acciones cooperativas.

Pudiera pensarse que Latinoamérica no responde del todo a estas caracterizaciones, sin embargo, los intelectuales locales, hacen coro con las descripciones globales denunciando con fuerza las consecuencias de una modernización cuyos efectos cuestionan.

La idea generalizada es que la globalización nos afecta duramente. Nuestras deficiencias institucionales, unidas al desmantelamiento de las formas estatales tradicionales, agudizarían no sólo la magnitud de las inequidades sociales sino que las amplificarían, pues, como se sabe, las exclusiones se potencian mutuamente. Mientras tanto, las expectativas de mayores bienestar crecen sin freno, alimentando los programas políticos populistas. Ni la hibridación cultural o la identidad latinoamericanista nos protegerían de la avasalladora racionalidad instrumental moderna; más aún, esta desprotección agudizaría vacíos que tienen, entre otras expresiones, las reiteradas violaciones de los derechos de sus ciudadanos y un excesivo nivel de desconfianza interpersonal. Se estaría experimentando una individuación no regulada, cuya consecuencia es un generalizado estado de ánimo basado en el miedo, la ansiedad y la incertidumbre. Así, a diferencia de los países desarrollados donde el proceso de modernización se viviría como un *'haz de tu vida lo que quieras'*, en nuestros países se experimenta como un *'arréglatelas como puedas'*³. Aunque nuestras aglomeraciones urbanas se extiendan indefinidamente, la vida cotidiana se privatiza, los espacios públicos se abandonan y, en compensación, los centros comerciales se vuelven espacios anónimos para el encuentro social. Ante esta erosión del sentido de pertenencia las personas confiarían sólo en círculos muy reducidos de parientes y conocidos. De hecho, según informes recientes (2005), la Región posee un nivel de confianza interpersonal extremadamente bajo: en promedio, el 80% de los habitantes no confía en un tercero desconocido. A consecuencia de estos cambios se cuestionarían los idearios colectivos conformándose el escenario para que se experimente la existencia en forma aislada.

Me permitiré extender, brevemente, estas referencias a mi propio país, considerado por muchos como un modelo, donde una calidad de vida material significativamente mayor se asocia con una drástica disminución cuantitativa y cualitativa de la socialidad. Para los observadores de nuestra realidad, Chile empieza a identificarse con una modernidad avanzada del tipo liberal 'estadounidense', con un orden orientado a proteger la propiedad y los derechos individuales —y no así los deberes para con la comunidad— y en que los logros personales se exponen en bienes materiales.

Los “*nuevos chilenos*” habrían internalizado que sus éxitos o fracasos dependen de lo que cada uno haga sin ayuda de agentes externos. En una estructura de movilidad social basada en el esfuerzo y mérito individuales, el consumismo, que se acopla con la generalización del crédito, pasaría a colocarse en el centro de la cotidianeidad y sería un factor decisivo como marcador de la posición social. Simultáneamente, prevalecería un “*malestar ético*” que al cuestionar las normas vigentes expande el relativismo y desdibuja la influencia de las instituciones provocando una profunda crisis de los sentidos compartidos. Desvinculados y volcados hacia el par “*éxito es igual a dinero*”, los chilenos buscarían su seguridad desconectándose de los demás. Con sofisticados sistemas de segregación se demuelen los niveles requeridos de confianza social. En este contexto, la convivencia se hace más egoísta, individualista, agresiva y moralmente menos sana. Paralelamente, la inseguridad pasa a ser el tema central de la agenda pública, simbolizándose en la delincuencia la ausencia de lazos y normas morales, cuya exposición mediática potenciaría la imagen de los otros como probables agresores, reforzándose la retracción de la vida social al espacio privado. El repliegue del Estado sumado a una debilitada sociedad civil dejaría a los individuos anclados, en el mejor de los casos, en sus familias nucleares. Frente a esas inseguridades, se instituiría un imaginario de mercado ajeno a las motivaciones colectivas, debilitado de vínculos como la afectividad y la amistad, pero pleno de asalariados y consumidores disciplinados.

Completando el cuadro: los ciudadanos no buscarían incidir sobre sus contextos, pues perciben que la construcción del orden que les toca vivir está alejada de sus posibilidades de participación; la economía y la política son experimentadas como ajenas e impenetrables materias de expertos. Este retraimiento se compensaría, en parte, con la exposición televisiva, que configura un tipo de conectividad social basado en espectadores pasivos y aislados. Frente al desmantelamiento de los factores que sostienen las formas colaborativas, como son la confianza y la empatía prefiguramos una pérdida de los referentes que apuntalan las actitudes comunitarias, donde sus miembros terminan coordinándose por indiferencia y se vuelcan a la búsqueda del propio bienestar.

La sociedad contemporánea soporta altos índices de inequidades, donde podemos identificar un importante sector de la población afectado por escaladas de exclusiones. En consecuencia, la asociatividad estaría en un franco declive, como también la misma viabilidad de nuestras sociedades estaría en cuestión ante tendencias autodestructivas que carecerían de freno. La observación de estos problemas es central para abordar los impactos sociales de la globalización periférica y, al mismo tiempo para pensar en nuevos estilos de intervención y de convivencia humana.

En síntesis, para los observadores especializados no se contaría con los escenarios propicios para vinculaciones sociales que presuponen formas de reciprocidad basadas en la solidaridad y el desinterés. Por el contrario, las actitudes que se refuerzan minimizan las construcciones colectivas y fomentan los lazos oportunistas. Afortunadamente, valga señalar aquí, los sistemas económicos solidarios nunca desaparecen del todo.

Pero ¿de dónde sacan fuerza y legitimidad los discursos que insisten en fomentar la colaboración y la solidaridad? Entender cómo una sociedad descrita como individualista

reclama lazos comunitarios se entronca fuertemente con las propuestas del movimiento cooperativista y sus idearios humanistas.

Desafíos de los sistemas económicos solidarios

La traducción a planos económicos de capitales culturales basados en la colaboración no es un hecho nuevo sobre el cual no exista reflexión. Sin embargo, su tratamiento no especializado tiende a desenvolverse con ideologías e intenciones sustentadas en puro voluntarismo que, por muy saludables o bien intencionados que sean, no constituyen información útil para la mantener la viabilidad de sistemas organizados, lo único que logran es crear expectativas irreales y unirse al coro del desencanto que sucede a la frustración. Muchos estilos de trabajo solidario han sucumbido, entre ellos algunos muy loables, pero otros se han destacado por mantenerse vigentes en el tiempo. Nos interesa profundizar sobre estos últimos.

Recordemos que la concepción original de empresa que maneja el movimiento cooperativo se orienta hacia formas económicas donde la ayuda mutua y la cooperación son sus fuentes básicas de motivación, de allí sus preferencias por los segmentos de pobres y sus afanes de promoción social. Estos fundamentos constituyen su óptica para una concepción del desarrollo humano y definen su aporte como instrumentos alternativos para la organización socio-económica de la sociedad.

Las cooperativas se constituyen como formas voluntarias de organización de la cooperación entre individuos, cuyos objetivos son el mejoramiento de su situación y del entorno del cual forman parte y basan sus identidades en los principios de la autoayuda, la auto-responsabilidad y autogestión. Estos presupuestos de la cultura cooperativista, emergen de un contexto histórico occidental marcado por crisis y cambios en la esfera económica. Esta conexión histórica define la estrategia de cambio social con que se da el sentido original del cooperativismo, cuya emergencia responde, como es conocido, a una alternativa frente a la irrupción del capitalismo temprano como medio para la organización de las actividades productivas y para aminorar los efectos sociales, culturales y psicológicos que acarrea (individualismo, explotación, pérdida de solidaridad, etcétera). Bajo este tipo de valores el cooperativismo ingresa al patrimonio de la cultura universal como una de las formas económicas más apropiadas para el desarrollo humano sustentable.

Sin embargo, las pretensiones de cambio social del cooperativismo tienden a ser desmesuradas. Su condición de solución ideal e integracionista - transnacional, transreligiosa, transcultural, que no hace diferencias étnicas ni clasistas – cuando se evalúa por sus reales efectos, no hace nada más que acrecentar las distancias entre la vertiente ideológica del movimiento y sus posibilidades efectivas en una realidad social, cultural y económica cada vez más compleja. Probablemente, esta tendencia mesiánica hace que la reflexión cooperativista se oriente más hacia grandes visiones y transformaciones sociales globales, que al funcionamiento de las empresas a través de las cuales se reproduce y expone.

Veamos lo que esta sucediendo. Las presiones para el cambio de las empresas cooperativas parecen evidentes en sí mismas, ante el notorio éxito de empresas que orientan sus operaciones hacia la eficiencia, la eficacia y el lucro. Sin embargo, surge la pregunta de qué tan coludida está la respuesta a demandas de los nuevos ciudadanos-consumidores, y la calidad de la misma, con las concepciones individualistas y competitivas sobre el ser humano. Numerosas interrogantes saltan a la vista, por ejemplo si acaso es efectivo que las organizaciones que se diseñan respetando las necesidades de sus

miembros y entornos fracasan pues no serán eficientes ni eficaces. Extraña paradoja es la de satisfacer las necesidades humanas con operaciones que las desdeñan.

Antes de avanzar, no quisiéramos sobreponer nuestras conclusiones sin considerar los debates que se dan en las organizaciones cooperativistas que hemos estudiado junto a sus dirigentes, socios, funcionarios, profesionales y consultores. Con ellos hemos identificado que en las cooperativas se debaten dilemas que expresan una controversia acerca de las aplicabilidades de los valores fundantes del movimiento y la presión por asumir relaciones de trabajo basadas en principios y concepciones que los contradicen. A manera de ejemplo destacan tres transmutaciones de los principios cooperativos. El primero refiere a las definiciones de sus grupos de socios-usuarios tradicionales los cuáles empiezan a visualizarse como "*clientes*"; tal desplazamiento se correlaciona con la ampliación del contenido de su misión original: "*satisfacción de necesidades*", pero donde el propio beneficio, y no la cooperación, se transforma en el incentivo central para los nuevos miembros de las cooperativas; en segundo lugar al papel de la educación cooperativa que es alternada, sustituida o reinterpretada como mecanismo para informar a los socios o potenciales usuarios de las ventajas de las empresas o derechamente como capacitación instructiva, y, por último, el referido a la integración cooperativa cuando se perciben compitiendo entre sí, lo que tiene como base la constatación que están compartiendo un mismo "*nicho*". Abundan otros dilemas en este sentido.

Los estudios que hemos realizado se han orientado hacia cooperativas que se desenvuelven en entornos que no tienen favoritismos hacia ellas. Nos concentramos en la detección, caracterización y evaluación de las capacidades y posibilidades para adaptarse y enfrentar exitosamente entornos que les son hostiles. Específicamente abordamos los "*capitales culturales*" con los cuales enfrentan su productividad y eficiencia en un contexto competitivo y de mercados globalizados. Así encontramos empresas que no obstante su decidida inserción en el mercado no han transformado en obstáculos su tradición cultural y cuya gestión se acopla con las modalidades clásicas del cooperativismo. En tal búsqueda encontramos equivalencias entre las culturas organizacionales que se promueven en el mundo privado, que permiten enfrentar de manera exitosa los desafíos de la economía global, con los valores "naturales" que se cultivan en las cooperativas. Lo anterior da cuenta de la existencia de numerosas fortalezas de la cultura organizacional cooperativista que constituyen un capital no totalmente explorado. Lo extraordinario es que los cooperativistas no estén conscientes de ellas. Ello es lamentable dado que los capitales culturales necesitan ser adecuadamente visualizados antes de transformarse en activos que actúen como marco de decisiones organizacionales regulando coordinaciones, programas y tareas.

Un líder cooperativista nos decía: "*yo diría que el desafío que tenemos consiste en rescatar algunos valores que son propios e identificatorios de la cooperativa e insertarlos en el mundo en que nos estamos desenvolviendo que es de economía de mercado*". En un lenguaje tradicional, estos procesos de readecuación y reconversión son tratados en términos de "*pérdida del sentido original*" o de "*crisis de identidad*". Esta interpretación se hace manifiesta cuando algunas premisas cooperativistas que se quieren resguardar, y que fueron cimentadas bajo condiciones que sencillamente han dejado de existir, no pueden llevarse a la práctica.

Efectivamente, la mayoría de las cooperativas deben funcionar y mantenerse sin apoyos externos que las favorezcan, compartiendo y compitiendo en los mismos espacios con empresas cuya orientación mercantilista es de larga data y que cuentan, por ello, con una enorme experiencia acumulada. El tratamiento de estos problemas ha dado lugar a una variedad limitada de estilos de gestión y de relaciones con el entorno, en cuya descripción quedan indicadas sus estrategias de adaptación, pues no enfrentan de igual forma los cambios. Las cooperativas, aprendiendo de sus procesos adaptativos, han ido desarrollando

estrategias para enfrentar las nuevas condiciones. Algunas son coyunturales, momentáneas, y se expresan en permanentes estados de crisis, otras, ya probadas, están decantadas y forman parte de su patrimonio.

Capitales culturales de las empresas cooperativas

A continuación presentaremos tres tipos de estilos organizacionales cooperativos cuyas características apuntan a distintos tratamientos de sus conflictos y de los cuáles pueden extraerse importantes lecciones. Uno se refiere a cooperativas consolidadas en su readecuación al entorno competitivo; el otro, cooperativas que viven la crisis y estudian sus mecanismos de readecuación y, finalmente, cooperativas cuyos horizontes de viabilidad se acortan y que se enfrentan a drásticas readecuaciones. Cruzan estos estilos la creciente diferenciación entre dos culturas organizacionales: una que opera con los valores del sistema económico imperante y la otra, que se orienta por las bases mutualistas del movimiento cooperativo. Es importante destacar que en todas las cooperativas estudiadas coexisten dosis que corresponden a los estilos que hemos identificado: subyacen en las cooperativas "*adaptadas al sistema*" orientaciones de beneficencia y apoyo comunitario, no todas sus decisiones se orientan por criterios estrictamente económico-financieros y, en las cooperativas que tienen por foco los principios mutualistas, hay dosis importantes de manejo y operaciones de racionalidad técnica y de mercado. En ambos casos subyace una tensión entre el staff profesional y gerencial y el de los dirigentes y socios.

Cooperativas en horizontes de liquidación. Este estilo no responde propiamente a una estrategia, es una consecuencia de la desorientación y dificultades para enfrentar las nuevas condiciones del entorno. Son cooperativas que viven del pasado o de la esperanza que nada siga cambiando a futuro. Su vigencia responde a factores accidentales, por ejemplo su localización, el patrimonio disponible, apoyos financieros externos o sencillamente su escaso movimiento y débiles expectativas de sus miembros. Satisfacen a sus socios pero no son atractivas. Apelan a tradiciones, legalismos y a los principios del cooperativismo. Su principal característica consiste en serias dificultades para salir adelante con sus propias capacidades. Dan la impresión de no comprender realmente el carácter de sus organizaciones, orientándose decididamente hacia las funciones sociales y se perciben como asociaciones de ayuda mutua o comunidades de personas. Estos valores, como hemos señalado, se encuentran en crisis de aplicación en un sistema económico que se orienta en otra dirección y obviamente no es posible, que estas cooperativas, ricas en valores humanistas sobrevivan a mediano plazo. De hecho, ellas hacen referencia a sus escenarios de liquidación o al menos a drásticas modificaciones en sus operaciones. Muchas ya tienen dificultades financieras, incumplimientos con sus socios y capitales comprometidos, pero insisten en operar "*como si nada pasara*" hasta que agotan su patrimonio.

Cooperativas en crisis de adaptación. Este tipo de empresas viven en crisis de identidad, perciben en forma realista el entorno, reconocen presiones por modernizarse, pero no quieren dejar de lado su identificación para diferenciarse de las empresas privadas. Al reflexionar sobre sus problemas, sus miembros son innovativos y dados a la experimentación. Generalmente, sus respuestas se gestan frente a crisis externas y responden a una adaptación tardía a las nuevas condiciones económicas, pero no desean seguir el modelo de las "*cooperativas de mercado*", pues las ven sobre-adaptadas y abandonando los valores que quisieran preservar. En el fondo, persiguen ser eficientes y eficaces y simultáneamente orientarse por patrones solidarios. Sin embargo, en su búsqueda no parecen aceptar todas las consecuencias que ello acarrea. Por ejemplo, no es fácil transformar a funcionarios reclutados en base a criterios técnicos en cooperativistas,

tampoco lo es orientar la búsqueda de apoyos en profesionales que emigran del sector público o de las ONGs. que, aunque cercanos al tema social del cooperativismo, transportan sus propias culturas organizacionales que conllevan fuertes cargas para operar en el actual contexto. Identificadas como "*viviendo la crisis*", estas cooperativas deben enfrentar el conflicto entre los límites que visualizan: seguir los pasos de las cooperativas ya adaptadas al mercado (pero que no valoran), estar a la espera de un "*golpe de suerte*" (cambio en la orientación del Estado hacia ellas u obtención de recursos por parte de otras instituciones) o desaparecer paulatinamente en la medida en que se agotan sus recursos.

Entre las empresas cooperativas adaptadas al sistema, la norma es, generalmente, una cesión, amplia e informal, de la soberanía de los socios a funcionarios o dirigentes que toman las decisiones por ellos. Obviamente, este mecanismo oligárquico se promueve entre quienes más dependen de la regulación en las materias de gestión, es decir, el Consejo de Administración y el staff gerencial de las cooperativas. La alternativa de decidir por otros no es ocultada, por el contrario se afirma como necesidad y parte de su justificación remite a destacar lo problemático del hecho que decisiones importantes deban ser tomadas, en tiempos cada vez más breves, por quienes no logran entender sus alcances. Este argumento se aplica a las sucesivas instancias participativas en donde coexisten distintos estamentos. Especialmente, el *staff* técnico-profesional, ante el conocimiento que les proporciona su visión global y de largo plazo de la empresa, apoyados por sus capacidades técnicas para conocer los problemas de una gestión organizacional moderna, empiezan a cuestionar directamente tipos muy participativos de gestión e implementan acciones para aminorar eventuales efectos negativos. Sin duda, el riesgo es que estas cooperativas, en sentido estricto, pierdan su identidad como tales.

Entre estas alternativas, muchas cooperativas y cooperativistas "*adaptadas al sistema*" configuran una auto-imagen que los llevan a visualizarse como un TIPO DISTINTO DE EMPRESA, que no le da la espalda al entorno pero que tampoco se somete a todas sus condiciones.

A nuestro juicio estas cooperativas realizan una distinción adecuada para enfrentar el contexto contemporáneo, pues obedecen al legítimo deseo de mantener la orientación humana de sus empresas cooperativas sin llevarlas a la quiebra o, desde el otro lado, orientarse al mercado sin perder valores fundamentales. Si bien en este camino, aspectos del cooperativismo parecen abandonarse, ello debiera ser sólo en apariencia: se trata que lo económico sea un medio para conseguir objetivos sociales. A diferencia de cooperativistas más "*fundamentalistas*", esta opción capitaliza adecuadamente los valores del movimiento para ingresarlos como un recurso efectivo para la optimización de sus gestiones. Este tipo de cooperativas son observadas con sentimientos ambivalentes, reconociéndolas como exitosas e incluso paradigmáticas, modelos a imitar, sin embargo se les cuestiona el hecho que relegan a segundos planos los aspectos doctrinarios del cooperativismo. En forma más radical, son definidas como cooperativas "*de puro nombre*" que usan la imagen cooperativista como mecanismos estratégicos de mercado. Especialmente, intentar emular criterios de eficiencia y eficacia lleva a inhibir la participación de los socios en la gestión decisional por un lado, y a desarrollar formas de relación bastante pobres con los funcionarios y socios no dirigentes por el otro. Cualquiera que sea el estatus que les asignemos, este tipo de cooperativas da mucha importancia a la capacitación y profesionalización de sus cuadros funcionarios y han orientado sus gestiones al desempeño y logro de metas. Esto significa que, resuelto el problema de la adaptación al mercado, un segundo impulso debe conducirlos a reconsiderar, con el mismo empuje y creatividad demostrado para el plano económico, el aspecto social de sus funciones, empezando por rediseñar mecanismos participativos más eficaces y con mayor impacto que inviten a sus miembros a sentirse realmente formando parte de ellas.

En suma, cada cooperativa tiene una realidad particular y una historia que las identifica con una tradición que genera las premisas que dan consistencia a su acción. Sin embargo, desde una visión comparativa, existen muchos factores comunes desde los cuales se pueden rescatar sus potencialidades para hacer frente al desafío de conformarse como organizaciones eficientes, eficaces y con impacto en el cumplimiento de sus misiones y objetivos. Entre éstos destacaremos sumariamente los cinco siguientes:

IDENTIDAD. El sentido compartido o "*mapa de navegación*" constituye un eficaz mecanismo integrador. La idea que todos ganan o todos pierden, contribuye eficazmente a distribuir las responsabilidades y ello redundará, si es adecuadamente tematizado, en compromisos globales. Consecuencia evidente de este tipo de gestión es una cultura donde la organización cuenta con su personal más allá de lo contractual y que, por lo tanto, dispone de un capital -del cual no debe abusar- que es muy escaso en la empresa capitalista, donde lo evidente son los intereses contrapuestos y los compromisos que deben permanentemente especificarse y controlarse. En este sentido, el factor relevante que se produce en las cooperativas, y que requiere su tratamiento y comprensión singular en comparación con otros tipos de empresas, es la identidad entre propietario y cliente/usuario, que es la relación clave en la cual se basa en el principio de identidad que estamos exponiendo. En este sentido es importante rescatar los valores que fundamentan las cooperativas.

CLIMA LABORAL. Cuando quienes toman decisiones se involucran en la gestión opera una acción ejemplificadora, la identificación se extiende hasta más allá de sus miembros y alcanza a sus funcionarios. Aquí las cooperativas tienen mucho terreno abonado. La incorporación en los Consejos de Administración de delegados de personal les permite, mucho más eficientemente que otras organizaciones, atender de manera más rápida las señales de su entorno interno, adelantarse a potenciales conflictos y estimular más y mejor a su personal considerando efectivamente sus competencias, deseos y demandas. Específicamente, la gestión organizacional moderna apunta al desarrollo de climas organizacionales que se acoplan perfectamente con las modalidades clásicas de la gestión cooperativa. Obviamente, no se quiere decir que las empresas cooperativas, por el hecho de asumir ideológicamente una opción de gestión más participativa involucren en un cien por ciento a sus miembros con los propósitos generales de la organización, sin embargo, existen posibilidades reales de capturar parte importante de estas disposiciones.

MANEJO EFICIENTE DEL MERCADO. Las cooperativas tienen experiencia en la incorporación de sus usuarios a la organización. Teóricamente no habría distancias entre el tipo y calidad de la demanda con el modo de satisfacerla, en tanto los destinatarios están presentes en su elaboración. El mercadeo tiene, así, su solución perfecta, más aún cuando la identificación no sólo es por el producto, también es hacia la organización. Obviamente, lo anterior tiene dificultades prácticas y operativas. Por ejemplo, al introducir la demanda al proceso de su satisfacción, pueden interferirse los medios y tipos de productos exigiéndose tratamientos personalizados que incrementen costos o dificulten la gestión. Aquí, uno de los principales puntos de trabajo y reforzamiento del modelo de gestión cooperativo es, precisamente, adecuar sus estrategias a la realidad de una economía crecientemente competitiva, sin perder de vista que finalmente, el mundo de la demanda potencial que se encuentra afuera de la cooperativa, si es captado como demanda real, pasa automáticamente a constituirse en eventual socio de la misma.

RECONOCIMIENTO SOCIAL. Muchas empresas deben gastar una gran cantidad de recursos en promocionar las imágenes amistosas que encubren el carácter lucrativo de sus interacciones económicas. En cambio, el entorno es amistoso para las cooperativas, especialmente cuando le reconoce su rol social y las distingue de las formas impersonales

de gestión económica. Desde el ángulo político, las cooperativas se observan como laboratorios en donde se plasman ideologías sociales, la cultura cristiana también se le acopla dado que tienen por centro lo humano y no lo económico. Las cooperativas tienen aliados que corrientemente se alinean en contra de las empresas capitalistas y no tienen enemigos declarados, salvo sus propias incompetencias para resolver las dificultades. En esta misma perspectiva, para el cooperativismo tiene pleno sentido el concepto de desarrollo local, en tanto existen altos grados de identidad entre las cooperativas y su entorno y, cuando logran establecerse y consolidarse, pueden echar mano a uno de sus principales activos intangibles, la confianza.

DESARROLLO PERSONAL. Las cooperativas no son organizaciones perfectas, pero tienen la capacidad de transformarse en contextos acogedores para quienes deseen encontrar en ellas un espacio de participación y desarrollo. La mezcla de espíritu de solidaridad, vivencia comunitaria y desarrollo personal, cuando se logra imbuir en todos los estamentos, es una herramienta de gran eficiencia. Lo anterior empalma con las nuevas tendencias del desarrollo organizacional, para las que los factores claves del éxito no son el capital, la tecnología, ni los recursos naturales, sino que la calidad del recurso humano. Esto es algo conocido para el mundo cooperativo, que tiene en la promoción de la persona uno de sus rasgos característicos.

Las observaciones que hemos destacado para diferenciar a las empresas tradicionales de las organizaciones cooperativas sirven para reconocer en estas últimas las condiciones y competencias que las hacen organizaciones inteligentes en el ejercicio de la responsabilidad social interna y externa⁴ y para el desarrollo de capacidades y mecanismos para aprender desde sí mismas. Una vez identificados los capitales organizacionales del cooperativismo, éstos deben introducirse dosificadamente en una planificación y racionalidad operativa que les ha sido tradicionalmente ajena. Por ello, su identificación debe ser complementada con la determinación de los espacios en que pueden actuar como ventajas y oportunidades. Asumir conscientemente tal condición es tarea de los cooperativistas y de sus líderes y promotores.

Para concluir, frente a la pregunta si acaso deben reformarse culturalmente las cooperativas para colocarse a tono con la globalización neoliberal, nuestra respuesta es negativa. Hemos visto que muchas potencialidades en sus empresas no han sido convenientemente exploradas, por otra parte el aporte del movimiento cooperativo a la cultura y sociedad es cada vez más indispensable como otra alternativa al "*pensamiento único*".

Lo anterior no significa que las empresas cooperativas carezcan de problemas, por el contrario, tienen y tendrán muchos problemas. El primero, y más importante, es contar con la energía que las motive a desarrollarse y fortalecerse. En ese sentido, estudios que proporcionen visiones desinteresadas y objetivas de sus estados, pueden contribuir a visualizar sus alternativas y evaluar sus alcances. Una mirada a otros tipos de empresas también puede servir de orientación, pues no son las cooperativas las únicas afectadas por los cambios en el entorno, en general las organizaciones económicas reaccionan casi a los mismos problemas y sus estrategias son simples: posicionamiento, planificación estratégica y definición de escenarios futuros, tareas para las cuales los cooperativistas deben estar capacitados y dispuestos a aplicar. Más allá de su eficacia en el corto plazo, estas técnicas ayudan a desenvolverse en lo inestable y quienes las usan operan activamente en sus transacciones con el medio, ganan independencia y se preparan para nuevos horizontes. Compenetrarse con tecnologías de este tipo es el verdadero desafío del movimiento cooperativista frente al siglo XXI. En caso contrario, probablemente no desaparecerán las formas solidarias y humanistas que le dieron origen, pero su enorme potencialidad no estaría disponible. Por eso, no obstante su decidida orientación hacia las nuevas

condiciones económicas, los líderes cooperativistas deben ser lo suficientemente hábiles para no transformar en obstáculos su tradición cultural, vale decir sus principios e identidad, por el contrario, como lo hemos dicho aquí, justamente en reconocer y aprovechar estas diferencias están sus capitales para enfrentar las nuevas condiciones del mundo global.

¹ Arnold, Marcelo; Thumala Daniela y Anahí Urquiza. **La solidaridad en una sociedad individualista**. Revista THEORIA, Volumen 15 (1), Universidad del Bio-Bio, Chile, 9-23. 2006

² Luhmann, Niklas. **Observaciones de la modernidad**. Racionalidad y contingencia en la sociedad moderna. Barcelona, Paidós. 1997.

³ Robles, Fernando. **El desaliento inesperado de la modernidad**. Molestias, irritaciones y frutos amargos de la sociedad del riesgo. Concepción: Ediciones Sociedad Hoy, Dirección de Investigación, Universidad de Concepción. 2000.

⁴ Schvarstein, Leonardo. **La inteligencia social de las organizaciones**. Desarrollando competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social. Ed. Paidós, Tramas Sociales. Buenos Aires. 2003.