

## Dilemas de la Participación en las Cooperativas Contemporáneas en las Sociedades Occidentales \*

Musa Khalidi

### I - Notas históricas

La historia nos dice que el advenimiento del movimiento cooperativo comenzó en la primera tienda de consumo que tuvo éxito a cargo de un grupo de 28 tejedores en Toad Lane, Rochdale, Inglaterra, el 21 de diciembre de 1844. Este grupo fue muy afectado por los serios problemas generados por los comienzos de la Revolución Industrial, variados y graves para la clase obrera.<sup>1</sup>

La explotación económica y política y el conflicto de clases, bajo estas circunstancias llevaron al inevitable esfuerzo orientado hacia la reconquista de los perdidos derechos humanos y libertad económica. El desarrollo cooperativo, entonces, surgió significativamente entre la clase obrera, especialmente entre los tejedores, quienes fueron golpeados más duramente en un orden económico cambiante, como un mecanismo de defensa que buscaba una nueva forma de organización socio-económica y política.

Los pioneros de Rochdale, en su búsqueda de una solución al problema de clases, se volcaron a la idea de la auto-ayuda propagada por William King en su órgano "El cooperador", ya que no recurrieron a la filantropía por ayuda financiera ni apelaron al Estado por legislación protectora. Aceptaron el objetivo a largo plazo de los Owenites para la reorganización del Estado y la sociedad en colonias autoabastecidas cuyos miembros no solamente se convertirían en sus propios mercaderes sino también en sus propios empleados y productores. Simpatizaron con los objetivos de los Cartistas pero no los siguieron porque no estaban ni reconocidos legalmente ni organizados debido al hecho de que la actividad política era solamente prerrogativa de los capitalistas privilegiados y ricos.

Todas estas condiciones iluminan la necesidad que produjo el nacimiento de la primera cooperativa exitosa de los pioneros de Rochdale. Aunque el retorno a una comunidad autosuficiente ha demostrado ser un objetivo utópico nunca realizado y eventualmente abandonado debido a los procesos de industrialización y urbanización, el objeto inmediato de combatir el fraude y el engaño se cumplió en el establecimiento de una tienda cooperativa para la defensa del hogar.

Entonces parece evidente que el comienzo del desarrollo cooperativo surgió del deseo de libertad económica. El éxito en dar respuesta a las necesidades inmediatas, lo que culminó

---

\* El presente trabajo aparece en nuestra revista por envío y gentileza de la sección de instituciones cooperativas de la Organización Internacional del Trabajo, con sede en Ginebra (Suiza). Su autor Musa Khalidi, es actualmente profesor de sociología en el colegio St. Paul's de la Universidad de Manitoba (Canadá). Egresado de la Universidad de Beirut (Líbano) tiene larga experiencia en servicio cooperativo y estudió la función de las cooperativas en el desarrollo comunitario en Dinamarca, Noruega, Finlandia e India.

en una filosofía de consumo y en una emulación estructural de parte de los productores, se debió principalmente a la aceptación de los reconocidos principios cooperativos, así como también a la adhesión a las dos siguientes prácticas adicionales:

1 - La responsabilidad individual para resolver los problemas del reparto de bienes y servicios debe conservar el carácter de la cooperativa como movimiento popular. Se sostenía que la responsabilidad individual en la acción democrática y económica puede ser sustentada por el interés y participación directa de los socios.

2 - Se insistía que los asociados debían ser educados acerca de la naturaleza de su negocio, pues de lo contrario las perspectivas de mantenimiento de la organización y expansión continua se reducirían. Se sostenía que el dejar en manos de burócratas económicos la conducción de los asuntos, sería el equivalente a dejarlos en el poder, como resultante de una mayoría de votantes demasiado inadecuados y apáticos para remplazarlos por un liderazgo dinámico.

Es interesante notar una respuesta similar a las condiciones socio-económicas de parte de los obreros urbanos en Inglaterra y otros obreros y granjeros occidentales. En la mayoría de los casos el movimiento ganó su causa procediendo de la protesta a la investigación, y de la investigación a la acción que culminó en auto ayuda, basada en cooperación y gobernada por los mismos ideales básicos de los pioneros de Rochdale.<sup>2</sup>

Así los partidarios de la práctica cooperativa arguyen que una organización cooperativa es una forma única de empresa que podía resolver los conflictos entre comprador y vendedor, prestamista y deudor, y empleador y asalariado<sup>3</sup>. La voluntad de los miembros de obtener su independencia económica les permitiría, como seres racionales, ser dueños de su propio destino.<sup>4</sup>

La cooperación, que está pues dirigida a servir las necesidades de los socios, se supone debe realizar una mayor distribución de bienes y servicios, lo cual significa ingresos netos más altos y costos más reducidos para patrones o asociados. El instrumento del reembolso del excedente en proporción a las operaciones de los asociados, quienes son también accionistas, difiere por lo tanto fundamentalmente de otros tipos de sociedades en que el poder es directamente proporcional al capital invertido. Las cooperativas, en cambio, permiten solamente un voto por miembro accionista, sin que importe la suma de su inversión o el número de sus acciones. De esta forma, los socios patrones son los clientes dueños que idealmente fijan los objetivos de la asociación, los cuales- otra vez idealmente- corresponden a que la necesidad de los miembros sean satisfechas<sup>5</sup>. Igualmente, los socios constituyentes procuran su cometido común cuyo resultado será determinado por la naturaleza de los problemas que encuentren. Pero el éxito de la empresa es especialmente contingente al grado de habilidad de sus miembros para asegurar su continuidad. Como lo expresa el Padre M.M. Cody: "Cuando la gente entienda completamente la significación de la empresa cooperativa, tendrá en ella un instrumento que es en sí mismo lo bastante poderoso para darle un nuevo control sobre su destino económico"<sup>6</sup>.

El que inquiere acerca de la naturaleza del movimiento cooperativo, pregunta generalmente en que medida se puede realizar el ideal de la libertad económica. En sus etapas de desenvolvimiento, el movimiento cooperativo se justificó a sí mismo en los hechos; los primeros momentos de debilidad desaparecieron parcialmente para dar lugar

a un desarrollo más fuerte, aún sin ser capaz de dar a sus componentes una completa independencia económica.

Es interesante observar, desde las raíces históricas de las cooperativas y del contexto de donde surgieron, cómo se conjugan el ideal de la libertad económica y los aspectos voluntarios de la organización<sup>7</sup>. Como una asociación voluntaria, una cooperativa establece para sus socios, practicar la ciudadanía en una “sociedad dentro de la sociedad”<sup>8</sup>. Esto fue particularmente importante como resultado del descontento del proletariado, cuando la democracia en la vida política estaba restringida por el poder de la clase y la riqueza, especialmente durante las primeras etapas de la Revolución Industrial. En sus tempranos esfuerzos por la defensa de las franquicias, la cooperación trabajaba codo a codo con el movimiento laboral para lograr un militar activo de la ciudadanía, ya que ambos surgieron de la misma necesidad y nacieron del mismo estrato social.

Se esperaba entonces que la democracia de participación prepararía el camino para la completa ciudadanía cooperativa gobernada por el nuevo principio: un hombre, un voto.

En la opinión de Halsey y Ostergaard: “La Sociedad Cooperativa fue quizás la concreción más exitosa de las aspiraciones democráticas en la segunda mitad del siglo XIX”<sup>9</sup>.

## **II - Las cooperativas en la teoría social**

La valoración de las cooperativas en la teoría social se ha referido a los aspectos voluntarios y estructurales de la organización. Algunos de los puntos sociales de estas apreciaciones son: el lugar que ocupaban las asociaciones voluntarias de beneficio mutuo, incluso las cooperativas; su modo de contribuir al mantenimiento de la democracia en la sociedad y si en efecto estas asociaciones en conjunto constituían un microcosmos del orden democrático. Esto ha sido bien ejemplificado por el controvertido estudio de Roberto Michels, acerca de los gremios y los partidos políticos en el cual postula que “la ley de hierro de la oligarquía”<sup>10</sup>, es inherente a la democracia de las organizaciones voluntarias de esa naturaleza. En su investigación acerca del mismo fenómeno, Lipset, Trown y Coleman establecen como objetivo general de su estudio “Democracia en las Uniones”: “... arrojar una luz sobre los procesos que ayudan a mantener la democracia en la gran sociedad por medio del estudio de los procesos de la democracia en la pequeña sociedad de la ITU”<sup>11</sup>. Blau y Scott, en varios estudios, también señalan en sus tipologías de las organizaciones que las amenazas cruciales que cualquier asociación de beneficio mutuo debe afrontar son apatía y la oligarquía.<sup>12</sup>

Es importante notar que cuando las cooperativas son observadas desde este punto de vista, se infiere que éstas son simplemente otra forma de asociación voluntaria en las cuales existe el mismo dilema. Efectivamente, una cooperativa es una asociación voluntaria cuyos miembros organizan y desarrollan formalmente una estructura institucional. Pero la otra cara de la organización cooperativa de hoy, en esta era del oligopolio de gran escala -y en la economía occidental, dominada por los monopolios- es su aspecto empresarial. Esto constituye un gran problema que una cooperativa debe afrontar como organización voluntaria. En efecto, puede llegar a negarse totalmente el aspecto cooperativo.

Cuando se la contempla como empresa comercial, una cooperativa difiere de otro tipo de negocio en que no puede, de acuerdo con su ideología, transformar a los propietarios en meros accionistas pasivos en pos de los dividendos, ni puede tampoco dejar el

poder en manos de gerentes y expertos internos, pues esto constituiría una expresa violación de su principio democrático. Sin embargo, en la práctica, esto parece ser la tendencia más frecuente en las cooperativas bajo las condiciones del capitalismo monopólico de nuestros días, donde las cooperativas ocupan una posición estrictamente marginal en la economía nacional de las sociedades occidentales.

Por otra parte, si los aspectos empresariales de las cooperativas son subordinados en el interés de un control democrático, la organización puede tornarse vulnerable en su sistema de *laissez-faire*, donde la competencia requiere decisiones rápidas para operar eficientemente y, sobre todo, donde la centralización económica en el sector dominante de las empresas privadas obliga a una centralización similar en el evidentemente subordinado sector cooperativo.

Aunque sea de interés de las asociaciones de beneficio mutuo el operar eficientemente, esta eficiencia "... se supone no debe interferir con la atribución de los socios de decidir los objetivos específicos de la organización<sup>13</sup>". Entonces, la eficiencia administrativa -teóricamente, pero rara vez en la práctica- es generalmente susceptible de ser subordinada, en los momentos más problemáticos, a la consideración más fundamental de los principios democráticos de la organización.

Parece que al menos en el mundo occidental, las cooperativas han llegado al acuerdo de manejarse con el doble propósito de la eficiencia económica y de la vida democrática voluntaria para el hombre. Esto no implica que acordar, sea la mejor manera de alcanzar este doble propósito, pero al menos indica que la organización está animada por los dos fines.

En los tiempos modernos, con la expansión de muchas cooperativas hacia sociedades más grandes y combinadas, la democracia directa ha demostrado ser poco práctica. En su lugar la democracia representativa ha sido introducida como notable medio de ganar la eficiencia operativa que una cooperativa requiere para funcionar en niveles semejantes con otros tipos de empresa privada. En cooperativas pequeñas, la democracia directa es todavía posible, pero, debido a que el movimiento ha tenido que dejar atrás su infancia como organización, para poder lidiar competentemente con la revolución administrativa en otras formas de empresa, un gran número de sus asociados ha perdido interés en tomar parte activa en la administración.

Sin embargo, se requiere que la administración actúe eficazmente, pero para lograrlo, tiene que depender de una minoría que esté interesada activamente antes que de la totalidad de los socios, para que su canon de "un hombre, un voto" no sea violado. Así el quórum en las asambleas generales se reduce a un nivel óptimo, lo que facilita la toma de decisiones a la administración sin demasiado costo para los aspectos comerciales de toda la organización.

Se propone que estos dos métodos de participación directa y representativa, conserven muchos elementos del principio democrático, pero al mismo tiempo lo subordinen al interés de mantener eficientes las operaciones comerciales. Es verdad que estas prácticas pueden permitir a una minoría activa tener una influencia decisiva en la organización y convertirse en una incomodidad para la administración, restringiendo así las tendencias oligárquicas del centro de poder administrativo. Pero también es posible que aún esta minoría activa se inhiba en cuanto a la toma de decisiones, si se encuentran bastante reducidas por la estructura de poder a la ratificación de propuestas preestableci-

das (por ejemplo, alternativas elegidas de antemano por la administración). En cualquiera de los casos, se sugiere que la “no-representatividad” subordine el principio de la práctica democrática a favor de la eficiencia operativa. G.D.H. Cole presenta el dilema de la siguiente manera:

“Sin duda es muy deseable que se impida a grupos minoritarios el manejo de la sociedad. Pero esto se aplica a las camarillas centrales tanto como a los grupos opositores; y el justo remedio es conseguir que muchos más de los socios se interesen activamente en la conducción de los asuntos de la sociedad. ... Es un peligro permanente para las sociedades, cooperativas, así como para muchas otras organizaciones voluntarias, que sus asuntos caigan en manos de pequeñas camarillas mientras la mayoría de los socios permanece con un pequeña o ninguna participación en el control de su conducción.<sup>15</sup>”

Para resumir el dilema, es probable que la misma estructura de poder se dé en cooperativas tanto como en otras organizaciones voluntarias, como gremios y partidos políticos, pero las razones son probablemente distintas en vista de la naturaleza comercial de una cooperativa.

Cuando consideramos los aspectos comerciales de las cooperativas, notamos que una cooperativa es diferente de otros tipos de corporaciones, porque aquella debería depender enteramente del interés y actividad de sus socios, y no de otros clientes que no sean sus propios dueños, para asegurar el volumen adecuado de operaciones de negocios que permiten a cualquier empresa existir económicamente. Pero otra manera de asegurar un volumen adecuado de operaciones, es tener un cuerpo de integrantes vasto pero menos comprometido, lo cual crea automáticamente las condiciones en que una minoría activa puede manejar la toma de decisiones como en otros tipos de grandes corporaciones o grandes organizaciones voluntarias.

Resulta claro, entonces, que los dos puntos esenciales discutidos antes, que hacen a la responsabilidad individual y a la insistencia sobre la educación para el mantenimiento de un espíritu cooperativo práctico, pueden considerarse las medidas por medio de las cuales el verdadero carácter cooperativo puede reflejarse.

Si la participación en la toma de decisiones pasara a ser el privilegio de unos pocos, la entidad degeneraría en una forma de negocio para servir al interés material de esta minoría, y los principios básicos se convertirían en una mera fórmula sin contenido. El dilema de las organizaciones cooperativas parece, entonces, recaer en la posibilidad de encontrar una manera práctica de que cada integrante ejerza su influencia y sus derechos de asociados sobre la administración. Faltando esta dimensión los principios de equidad e igualdad resultarían en una farsa vacía.

### **III - El dilema de la participación de los asociados**

El problema de la participación de los socios en las cooperativas se vuelve especialmente importante para la fortaleza de sus operaciones comerciales y el mantenimiento de sus ideales democráticos. Pero alcanzar el fin democrático implica costos que pueden afectar las capacidades comerciales de la cooperativa, y dejar de lado los requerimientos económicos solamente para mantener la mejor forma de la democracia, podría ser en detrimento de la subsistencia de la organización.

Una de las más relevantes implicancias de los resultados de un estudio del autor sobre la participación en cooperativas realizado en 1972 es que el proceso de participación es parte de un complejo sistema organizacional<sup>16</sup>. Este proceso culmina en el interés en los asuntos de una asociación cooperativa por parte de aquellos socios más interiorizados en los aspectos ideológicos positivos de la cooperación, y de aquellos que conocen las habilidades y actividades apropiadas para comunicarse y derivar beneficios de su interacción con la asociación.

No son, entonces, los derechos formales, los privilegios y los deberes abiertos a los integrantes, lo que los impulsa a comprometerse con la asociación. El ejercicio de tales prerrogativas depende, más bien, de un complejo sistema de factores entre los cuales la Participación, el Sentimiento de Influencia, la Apertura de la Comunicación y la Realización de Valores, además de otros factores relacionados, fueron motivo del estudio. Los derechos y deberes formales requieren, pues, oportunidades estructurales para su ejercicio. Aparte de los efectos debidos a habilidad e ideología, es significativo notar que dichas oportunidades estructurales parecen accesibles sólo a un grupo central de miembros que manifiestan, en general, una predisposición más favorable hacia la asociación. La presencia de un grupo central de asociados predispuestos favorablemente sugiere una necesidad de lealtad a la organización por parte de un contingente de integrantes culturalmente imbuidos por un sentido de defensa hacia ésta, y que disponen de mecanismos de control para ejercerla.<sup>17</sup>

En comunidades pequeñas, es posible que las cooperativas mantengan una estructura de poder descentralizada, como el caso en los tiempos de los pioneros, y como todavía hoy es el caso de la mayoría de las cooperativas locales. Pero en general, los procedimientos administrativos y la tecnología han llegado a un grado tal de complejidad, que se requiere un nivel diferente de interacción -menos difusa y más formalizada-, es decir, burocrática. Lo que representa más gastos para las organizaciones cooperativas es la existencia de una necesidad económica o competitiva de expansión, y, consecuentemente, se crea más dependencia de los nuevos socios que aún no están suficientemente asimilados. De ahí que uno de los recursos disponibles en una cooperativa es la serie de expectativas que animan a aquellos asociados que han usado más asiduamente de los servicios de la cooperativa<sup>18</sup>. Ellos están más familiarizados con los canales formales e informales, a quién recurrir cuando la acción es necesaria y conocen la mejor manera de presentar alternativas. Esto conduce a perpetuar una lealtad personal como resultado de una ligazón más estrecha entre la organización y los miembros más antiguos a quienes ésta sirve.<sup>19</sup>

Cuando hay un gran cambio de socios se complica el proceso de interacción social y potencialmente se crea un temor de que el control pase a manos de los nuevos miembros provocándose la ruptura en la organización<sup>20</sup>. Los nuevos asociados no solamente están menos informados sino que incluso algunos pueden estar en oposición a la cooperativa y sus fines. Irónicamente, la participación de los socios nuevos o menos integrados puede ser beneficiosa precisamente porque mantiene alguna oposición que revive el proceso democrático en la cooperativa. La participación, al contrario de caos, puede ser un sistema más ordenado, integrado y controlado; en lugar de una oligarquía protectora tradicional que, mientras trata oficialmente de promover la práctica de la democracia, silenciosamente le pone límites favoreciendo la inmediata toma de decisiones, lo cual es más eficiente en las operaciones de negocios.

Una fuerza tradicionalista con un señalado interés en mantener una posición ideológica puede tender a preservar los arreglos estructurales y utilizar todos los medios a su alcance para asegurar el mantenimiento de sus valores ideológicos y económicos, coincidentes con las metas públicas de la organización. Pero mientras la necesidad de tales defensas es importante para la organización, una consecuencia no intencional es que la autonomía relativa del cuerpo de asociados podría debilitarse, resultando una carga para la organización la intrusión de participantes menos orientados hacia su política.

Si la tendencia de la organización es ver la cooperativa como propiedad de sus integrantes y lleva a cabo sus intereses, lo primario es la estructura interna y los esfuerzos para asegurar el control por parte de los integrantes, pero las relaciones de la organización con el ambiente externo es lo secundario.

Sí, por otra parte, la organización no enfatiza el problema de la estructura interna, entonces se volcará a problemas relacionados con su crecimiento y estrategias para conseguir apoyo externo que la ayuden a participar del modo competitivo prevaleciente en el ambiente <sup>21</sup>. Cualquiera sea la orientación, es razonable suponer que una organización cooperativa se enfrenta inevitablemente con problemas para llevar a cabo sus objetivos. Estos problemas son resueltos en muchas cooperativas optando por apoyos externos, en la espera de que un servicio más adecuado ayudará a solucionar los problemas estructurales internos de la organización.

Por lo tanto, los potenciales del desarrollo y participación cooperativo serán examinados críticamente a la luz de lo discutido previamente. La discusión se centrará sobre a exploración de los cambios estructurales ocurridos en la organizaciones cooperativas, y sobre la cuestión de si los principios de la cooperación representan una revitalización significativa del concepto de auto-gobierno democrático en diferentes formas sociales, particularmente en sociedades occidentales. Aunque la tentativa de responder tan amplia pregunta puede ser obstaculizada por la falta de información detallada o estudios empíricos que la sustenten, observaciones e impresiones obtenidas por el autor en su estudio de las cooperativas en diferentes partes del mundo. Comenzaremos describiendo algunos de los patrones históricos de su crecimiento, y por el problema de las relaciones de poder, prosiguiendo con consideraciones sobre el lugar de las cooperativas en el contexto socio-cultural.

#### **IV- Funciones cooperativas en las sociedades occidentales**

En las sociedades occidentales, europeas y norteamericanas, se reconoce a las asociaciones cooperativas como estructuras formales en que los integrantes participan voluntariamente. La base característica de la cooperación en este contexto es su espontaneidad como movimiento popular o iniciativa en que el gobierno no juega papel alguno. La iniciación de las cooperativas generalmente procede de una condición de explotación y de un sentimiento de injusticia. Se orienta a proteger el interés de categorías específicas de gente. En este contexto, una agencia de servicios mutuales es formada por un grupo de gente para operar al costo bajo su control personal, pues ellos contribuyen con el patrimonio del cual depende la vida de la organización. Este es el esquema que se observa en la historia de la cooperación en Inglaterra, los países escandinavos, Europa central, Canadá y los Estados Unidos. El fin de los pioneros en estas sociedades, comenzando con la “Sociedad de Pioneros Equitativos” de Rochdale, era el trazado de un plan que ofrecería una alternativa al capitalismo competitivo, mediante la formación de una organización que crea una maquinaria técnica y legal bajo la supervisión e interés

de los socios individuales, ya sean obreros, consumidores o granjeros. Es interesante notar a través de la historia de las cooperativas en estas sociedades occidentales que los aspectos voluntarios de la organización se relacionan a una base cultural, la que facilitaba generalmente la aceptación y desarrollo de las cooperativas. La historia de la cooperación en Escandinavia es reveladora en este sentido.<sup>22</sup>

Aunque cada país escandinavo presenta patrones de condiciones bajo las cuales las cooperativas surgieron, las condiciones estructurales básicas para la aceptación de los principios cooperativos eran similares. Por ejemplo, el analfabetismo había sido desterrado antes de la introducción de las cooperativas.

De hecho, el éxito de los pioneros de Rochdale y las cooperativas de consumo en el Reino Unido, se atribuyen a la asociación íntima con las corrientes hacia la reforma social que comenzaron en 1844, hasta que el movimiento cooperativo estuvo bien establecido.

## **V - Otras corrientes**

El análisis del desarrollo histórico de las cooperativas, indica que su grado de crecimiento fue más alto que el de las economías nacionales en el pasado, y que en el presente va más despacio que el de éstas<sup>23</sup>. Esto denota que las cooperativas occidentales probablemente no realizan cambios estructurales y transformaciones económicas en la forma requerida por las modernas operaciones de negocios. Se relaciona esto con la necesidad de las cooperativas de mantener su característica esencial como movimiento popular democrático? El hecho de que hay una necesidad de transformación económica ha sido demostrado desde el origen de las cooperativas con su énfasis sobre el principio de la expansión continua. Se notará que este principio se aplica a otras formas de empresa privada tanto como a los gobiernos en su esfuerzo por reducir el nivel de desempleo.

### **A. Crecimiento y competencia**

La compulsión por el crecimiento, por lo tanto no se relaciona estrictamente con la organización cooperativa; es común a las organizaciones cooperativas y no cooperativas, y genera competencia. Las cooperativas recurren a la competencia para mantener su viabilidad y sus ganancias, y las empresas privadas han adoptado algunas formas organizativas desarrolladas originalmente por las cooperativas. Pero, significa esto que las cooperativas tengan como primera prioridad la necesidad de desarrollo y la educación de sus integrantes sea dejada en segundo plano? La demanda de comerciar con personas o entidades ajenas a la cooperativa, la necesidad de finanzas para incrementar la rotación de existencias y mantener viabilidad económica, la retención de ganancias para la auto-financiación y la acumulación de reservas pueden determinar que la cooperativa genere demasiadas similitudes con sus competidores no cooperativos, orientados utilitariamente. Por lo tanto, las cooperativas pueden hallar puntos débiles en sus argumentos para probar su carácter especial cooperativo. La defensa provista por las cooperativas canadienses ante los organismos impositivos, que las cooperativas canadienses ante los organismos impositivos, que las envolvió por más de una década en un esfuerzo dedicado a probar el carácter único de la cooperación bajo las condiciones presentes de las operaciones de negocios, señala la necesidad permanente de mantener viva la diferenciación.

La necesidad de transformación económica nace también del hecho de que las cooperativas tienden a establecer fusiones (apoyos externos) para proveer a sus mayores



requerimientos en materia de consumo, producción y servicios. Estas ligazones necesitan relaciones contractuales que pueden no ser consistentes con lo convenido anteriormente con respecto del control democrático.

La estructura de los nuevos gigantes cooperativos y el proceso de expansión y adaptación a las nuevas formas estructurales, trae consigo los siguientes fenómenos:

1. Un incremento en los costos de los canales informativos y actividades educacionales para prevenir el sentimiento de que el control se ha tornado remoto.
2. Más alto porcentaje de costos para mantener sueldos y salarios competitivos.
3. Una probabilidad mayor de que el poder de la administración de la cooperativa se incremente.

La eficiencia que las cooperativas adquieren con la fusión, frecuentemente puede resolver las dificultades para afrontar los crecientes costos debidos al empleo de los expertos. Pero las dificultades que surgen en los mecanismos de información y cambios en las relaciones de poder, son factores nuevos con los que las cooperativas locales de los primeros tiempos no se habían confrontado.

La Comisión Cooperativa Independiente Británica, se ha ocupado considerablemente del problema de las relaciones entre los consejos y las administraciones modernas en las cooperativas<sup>24</sup>. Dirigiéndose a las cooperativas de consumo, la Comisión formuló la cuestión de la interferencia por parte de miembros de la junta directiva en asuntos como remuneración, diseño y exposición, examen de muestras, y en general el reparto de la función administrativa con sus funcionarios. La Comisión concluye:

“Cuando fue concebido el sistema de administración cooperativa a cargo de una comisión de integrantes, la cuestión de las técnicas de administración surgió apenas, las necesidades del socio de la cooperativa eran pocas; y la venta de mercancías al menudeo era un negocio simple al alcance de cualquier persona inteligente ..... Hoy, en cambio, somos testigos de un proceso de cambios e innovaciones rápido en todo lo referido a la distribución de mercancías. Los cambios son en parte físicos, y causados por la continua revolución en las costumbres y gustos del consumidor; en parte son organizacionales, como por ejemplo el crecimiento no sólo de grupos familiares comprando al por menor, sino ahora también de cadenas voluntarias de establecimientos al por mayor y grupos colectivos de compradores; y son en parte técnicos, desde la computación electrónica hasta el manejo mecánico de las mercancías”<sup>25</sup>.

Es significativo, sin embargo, que la Comisión fue clara y precisa acerca de un área problemática: un cuerpo directivo no es competente en el planeamiento del desarrollo del capital, y debe depender de la iniciativa de funcionarios expertos rentados para formular este tipo de decisiones<sup>26</sup>. Esto no elimina, por supuesto, la función del consejo como sancionador de los planes de acción, pero sí lo desplaza como iniciador y formulador de los mismos. Como dicen Ostergaard y Halsey:

“Pero es poco realista suponer que los sancionadores inexpertos de planes de acción, en general, tendrán tanta influencia en el proceso final de la toma de decisiones como los formuladores expertos de planes de acción. Ningún funcionario competente

valdría la pena si no pudiera presentar ante un directorio inexperto un plan razonable de desarrollo del capital”<sup>27</sup>.

Se desprende de esto, que si la función de contralor y aprobación de los consejos se torna más importante que la de iniciar y dirigir la política de acción, su caso no sería semejante al de los cuerpos directivos de las grandes empresas privadas, cuya función es eminentemente pasiva. Además, los consejos de las cooperativas que han estado involucrados en el proceso de la toma de decisiones, aún como sancionadores, son aptos para desarrollar un análisis racional y defensas para su acción grupal en las reuniones generales anuales o extraordinarias. Esto implica la culminación de un proceso de toma de decisiones iniciado y hondamente influenciado por una administración experta. Esto no resuelve el problema de una equilibrada combinación de control democrático y eficiencia en las operaciones. Ostergaad y Halsey sostienen que: “El antiguo problema de cómo controlar al experto, no se soluciona simplemente colocándolo bajo la dirección del profano”<sup>28</sup>.

Lo irónico es que mientras las cooperativas han creado una nueva forma de organización, anticipando que podrían llegar a convertirse en un arma importante para cambiar las formas competitivas de organización, se encuentran vulnerables e incapaces de escapar al proceso de adaptación a un mundo moderno de complejas organizaciones burocráticas. Comparando con los primeros tiempos, esto debilita su oportunidad para demostrar lo que se entiende por vida democrática.

Entonces resulta claro que el énfasis en el crecimiento en varios tipos de organizaciones económicas y de negocios afecta la naturaleza de la asociación voluntaria cooperativa. Obliga a las cooperativas a lidiar con la empresa privada en su propio campo, y esto genera competencia y un continuo esfuerzo por mantener la lealtad de los socios antiguos y por atraer nuevos. Pero puede ser menos difícil hoy en día, para la empresa privada, cuando se ve amenazada por el crecimiento de las cooperativas, señalar que éstas se vuelven partes interesadas y actúan contra el interés de sus integrantes. La empresa privada puede mostrar al mismo tiempo que puede satisfacer a sus accionistas, incrementando las utilidades, tanto como servir a los intereses de sus clientes, consumidores y productores, mejor que otro competidor. W.G. Alexander, sin embargo, sugiere que:

“Obviamente, ninguna organización puede ser siempre óptima para cada artículo y para cada servicio, en todas partes. La cooperativa, sin embargo, puede señalar su excelente récord para el consumidor a través de los años y puede continuar haciéndolo y aún superar a cualquier competidor en el futuro, a pesar de todas sus dificultades. Su posición única será paulatinamente reconocida, pues mientras las organizaciones de consumidores pueden alegar su interés imparcial, les falta experiencia práctica; y las empresas con fines de lucro, que pueden alegarla junto con algunos éxitos entre los consumidores, son responsables ante sus accionistas por la marcha de su negocio. Sólo la cooperativa pertenece y es controlada por los consumidores al mismo tiempo que se empeña en el negocio de servirlos”<sup>29</sup>.

Este puede ser muy bien el caso en teoría, pero en la práctica, depende de que se mantenga a los miembros y no miembros concientes y bien informados. Pero, dadas las presentes condiciones estructurales de las complejas organizaciones cooperativas, esta necesidad no se satisface. Y, dada la apatía de sus integrantes, que prevalece y se manifiesta en la pobre asistencia a las reuniones generales, esto implica que los candidatos a

las posiciones directivas son elegidos por una minoría tan insignificante que el calibre del consejo y por lo tanto la eficacia de la organización, puede resultar seriamente afectadas.

## B. Autonomía local versus centralización

La naturaleza de las relaciones de poder entre cooperativas locales y organizaciones centrales cooperativas, cuando la centralización es deseable por motivos de crecimiento y expansión, plantea una serie diferente de problemas. Principalmente esto se relaciona con la necesidad de los hombres de la organización central de ganar la confianza de aquellos que extienden su mandato completa o parcialmente a la autoridad central.

Hay tres alternativas en que las entidades locales integran sus actividades a una organización central cooperativa. La primera alternativa es hacerse miembros como empresa incorporada de una organización central federada. Esto supone un acuerdo de tratar exclusivamente con la organización central si ésta en la posición de suplir los productos o servicios requeridos.

La segunda posibilidad para una cooperativa local es otorgar su mandato a la organización central en cuanto a la administración, supervisión y contratación del personal, en varias localidades. Esto puede ayudar a producir una mayor efectividad, mejores procedimientos de supervisión, mejor sistema de comunicación a nivel administrativo, y alguna uniformidad y estandarización para un servicio más eficiente. La tercera alternativa es la centralización completa, semejante a la de Wheat Pools en las praderas de Canadá. Este caso envuelve un cuerpo de integrantes común y directo y un consejo común administrando todas las operaciones.

Cualquiera de las tres alternativas de acción elegida por una cooperativa, la coloca en una situación que una empresa privada competidora no encuentra en el mismo grado y en la misma manera. Ya sea cerrada o abierta, la integración es básicamente económica por naturaleza, y produce un cambio de relaciones. Una integración de estructura abierta puede producir una acción independiente que podría debilitar la autoridad y control central, y un control local debilitado puede no prestar con facilidad la confianza necesaria para conseguir la centralización del poder a través de la integración.

## C. Una limitación a la influencia local directiva y conflicto de roles

Una importante característica de las cooperativas de las zonas rurales, es que ellas aparecieron cuando y en la medida que la gente aceptó la idea de la cooperación independientemente de cualquier actividad específica, y se sintió preparada para aplicarla como la ocasión lo requiriera. El eslabón entre el movimiento cooperativo y el movimiento rural ha sido delineado en investigaciones previas<sup>30</sup>. La investigación del autor parece reforzar la predominante de la composición rural; alguna resistencia a la idea cooperativa todavía existe entre la gente de la ciudad.

De interés particular es la observación de que mientras surjan varios tipos de cooperación en una zona rural se cuenta con que el mismo liderazgo cooperativo a nivel local tome las responsabilidades directivas en los distintos tipos de cooperativas.

Si éste es verdaderamente el esquema, entonces aparte de la creciente demanda en el tiempo y energía esperada de este liderazgo y del hecho que éste acepte su función con

diligencia e integridad, se debe tener en cuenta que su posición produce conflicto de roles. Es necesario que el liderazgo tenga conocimientos de varios campos de especialización: financiación, corrientes de consumo, mancomunación de esfuerzos, provisión de productos, comercialización, y actividades relacionadas. Un individuo raramente posee todas estas aptitudes. Además, el conflicto resulta del deseo de servir a los integrantes rurales como productores obteniendo el precio máximo para sus productos, y, al mismo tiempo, el precio mínimo posible para los granjeros como consumidores. Para cumplir con estas obligaciones contradictorias se crea una tendencia a depender de la administración en cada cooperativa especializada y a buscar apoyo externo para conseguir los beneficios requeridos. En cualquier caso, el papel del control administrativo local o central sería reforzado.

Hemos planteado en nuestra discusión importantes problemas que interfieren con los requerimientos básicos de varios tipos de cooperativas para funcionar eficazmente en una base democrática. Pero un adagio muy conocido reza que la democracia trabaja despacio. Que si los integrantes sometieran los procedimientos democráticos a las demandas de las operaciones de negocios modernas sería reducir las cooperativas a nada más que otra forma de empresa privada. Las cooperativas a nada más que otra forma de empresa privada. Las cooperativas se arriesgan mucho si permiten que el mismo proceso de toma de decisiones se escape de las manos de los representantes electos por los integrantes. También es riesgoso dejar a la administración enteramente fuera del proceso de toma de decisiones.

Un método de adaptación reside quizás en el reconocimiento de que la entrada de una administración rentada en el esquema democrático, con voz y voto en el proceso de toma de decisiones, puede ser una respuesta al conflicto de roles. Esto ha sido experimentado ya en los países escandinavos y los resultados pueden conducir a un cambio de perspectivas en esta área particular de la definición de roles <sup>31</sup>. Todavía, tales nuevos cursos de acción pueden producir nuevos arreglos en el principio de control democrático -arreglos necesarios por la revolución administrativa.

Para resumir: El carácter mismo de la democracia cooperativa ha cambiado. Los cambios económicos y tecnológicos en el ambiente requieren crecimiento y expansión, una idea que se originó con el nacimiento del movimiento cooperativo. La participación se hace menos importante y no es ya factible para un directorio hacerse cargo de la administración, día por día. Esto, quizás, no destruya la realidad del control democrático, pero plantea el problema de su debilitamiento, a menos que la fracción de integrantes que participan pueda ser representativa de la totalidad.

Los problemas planteados acerca de las cooperativas en las sociedades occidentales continuarán, en la opinión del autor, hasta la relación entre democracia y procedimientos de negocio se redefina y reestablezca en mayor armonía con el carácter ideológico del movimiento. Entonces, quizá pueda decirse que las cooperativas influyan sobre el carácter ideológico de la sociedad en general en lugar de mantenerse como una contribución insignificante, y seguir los dictámenes de un principio de organización en detrimento de otro. Hasta entonces, ni un cuerpo de miembros más informado ni una administración más desarrollada y más efectiva, pueden ser relevados de sus contradicciones intrínsecas.

## NOTAS

1. G.D.H. Cole "A Century of Cooperation", Co-operative Union Limited, Manchester, 1944, pp. 59-60.
2. Ver un resumen, por ejemplo, de la historia de la comercialización cooperativa de los granjeros de la pradera canadiense, "Milestone in Marketing", The Saskatchewan Wheat Pool, Regina, 1960.
3. A Y. Husseini, que sigue a Fauquet en su monografía "Cooperatives as Business Enterprise" en "Interim Report: a Cooperative Training and Supervised Agricultural Credit Program in Jordan", del American Friends Service Committee; Apéndice W. 1963, p. 66.
4. M.M. Coady, "Masters of Their Own Destiny", Harper and Brothers, 1939.
5. A.Y. Husseini, op. cit., p.66.
6. M.M.Coady, op. cit., p. 75.
7. C.R.Fay, "Cooperation at Home and Abroad"; P.S. King and Sons, 1928, volúmenes I y II; y G. D. H. Cole, op. cit.
8. G. N. Ostergaard y A. H. Halsey, "Power in Cooperatives", Basil Blackwell, Oxford, 1965, pp. XII-XIII.
9. Ibid., p. XV.
10. Robert Michels, "Political Parties", Eden y Cedar Paul, (trad.), The Free Press, N. Y., 1962.
11. S. M. Lipset, M. Trow, y James Coleman, "Union Democracy", Anchor Books, N. Y., 1956.
12. Peter M. Blau y W, Richard Scot. "Formal Organizations", Chandler Publishing Company, 1962. Otra importante investigación en la literatura sociológica se relaciona con los gremios aunque otros tipos de organizaciones voluntarias se incluyen. Ver Paul M. Harrison, "Weber's Categories of Authority and Voluntary Associations", American Sociological Review, Vol. 25, 1960, y varias contribuciones en este area en "Control in Organizations", editado por Arnold S. Tannenbaum, McGraw-Hill, 1968.
13. Ibid., pp. 49-50.
14. Ver: "Co-operative Independent Commission Report, The Co-operative Union Limited", Manchester, 1958, p. 18.
15. G. D. H. Cole, op. cit., pp. 388-390.
16. Ver: Capítulos II-IV, M. Khalidi, "Correlates of Participation in Cooperatives in Carman, Manitoba. Disertación doctoral no publicada, Universidad de Alberta, 1973.
17. Ver: James N. McCrorie, "In Union is Strength", Centre for Community Studies, Universidad de Saskatchewan, Saskatoon, 1964, pp. 114-115.
18. Esto puede deberse al riesgo que implica la inmadurez de los integrantes cuando no la de la organización. Ver: "Social Structure and Organizations", por Arthur Stinchcombe, en James G. March (ed), "Handbook of Organizations", Chicago: Rand Mc Nally, 1965, pp. 148-150.
19. Ibid., p. 150.
20. Los problemas de la rotación de integrantes es bastante crucial para determinar los esquemas de interacción. Ver: "The Comparative Analysis of Organizations", editado por James G. March, Chicago: Rand McNally, 1965, p. 693.

21. Varios procesos técnicos y ecológicos operan restringiendo la elección abierta a las organizaciones. La inestabilidad del mercado, las presiones competitivas, el transporte, y los procedimientos administrativos, reducen las oportunidades de formular tareas independientes, y pueden reducir la importancia del cuerpo de miembros de la organización.
22. La mayor parte del material histórico presentado al respecto se deriva de un reporte final entregado por el autor al cuerpo de Asistencia Técnica de las Naciones Unidas, titulado "Study Tour on Co-operatives and Community Development in Denmark, Norway, Finland and India", 1958.
23. Kristjanson, et. Al., Cuestiona críticamente (1) si sus realizaciones representan un verdadero crecimiento relativamente a otros sectores de la economía, y (2) ese crecimiento que ha tenido lugar, ha sido consignado, sin sacrificios fundamentales en la ideología profesada en la que se basa la forma de organización cooperativa. Ver: Leo F. Kristjanson, William B. Baker, y F. Clifford Everson, "An Evaluation of the Educational Activities of Cooperatives in Saskatchewan", 1958, p. 12.
24. Ver: "Co-operative Independent Commission Report", Manchester, Cooperative Union Ltd., 1958.
25. Ibid., pp. 53-54.
26. Ibid., p. 57.
27. G.N. Ostergaard y A. H. Hasey, "Power in Co-operatives", Oxford, Basil Blackwell, 1965, p. 201.
28. Ibid.
29. W. G. Alexander, "Some Overall Problems Faced By Western Co-operative Movements", en los procedimientos de la Conferencia Regional de la Alianza Cooperativa Internacional, Tokio, "The Role of Co-operatives in Social and Economic Development", Londres, Asia Publishing House, 1966, p. 89.
30. Mc Crorie, op. cit., pp. 116-124.
31. Ver: Mauritz Bonow, "Some Overall Problems of Western Co-operative Movements Today", en la Alianza Cooperativa Internacional, "The Role of Co-operatives in Social and Economic Development", Londres, Asia Publishing House, 1966, p.79.