

El avance científico y tecnológico y su incorporación a la gestión de la empresa cooperativa

Por el Dr. Dieter W. Benecke (*)

I. Imagen y posición del cooperativismo en las ciencias.

La ciencia debería aceptar un mayor compromiso social, mientras más graves son los problemas sociales, si quiere aportar soluciones practicables. Dado que las cooperativas en América Latina preferentemente actúan en sectores afectados por considerables dificultades socioeconómicas sería de esperar que la ciencia -en cuanto al cooperativismo- se preocupara con especial énfasis de las condiciones y consecuencias del proceso de desarrollo, analizando dentro de éste las posibilidades de la cooperación.

Pero esto no ha sido así y sólo desde 1965 empiezan a aparecer trabajos de tal orientación con mayor frecuencia. La gran mayoría de los "estudiosos del cooperativismo" ha tratado antes casi exclusivamente la filosofía, doctrina e historia cooperativa o bien ha descrito las cooperativas en ciertas regiones o de ciertos tipos, como si éstas conformasen un mundo aparte de su respectivo medio ambiente. Esto ha creado la imagen de que "lo cooperativo es cosa poco seria para un buen científico". Creemos que son básicamente las siguientes tres razones que han llevado a tal impresión.

1. Los temas tratados: Viendo los metros de la literatura cooperativa, los temas más tratados han sido y siguen siendo la doctrina, la filosofía, la historia, las experiencias de las cooperativas de ... y -con cierta distancia- la contabilidad y legislación cooperativa, pero esta última tratada o bien desde el punto de vista doctrinario o bien tomando como punto de referencia la sociedad anónima.

2. El lenguaje utilizado: Los cooperativistas suelen hablar un idioma en que abundan los adjetivos positivos (justo, interesante, bueno, amplio, etc.) y un idioma normativo incondicional (debemos, hay que, ¡créase!, etc.). Un ejemplo típico es la siguiente frase: "Debemos crear una sociedad justa con plena realización del hombre solidario ...". Dicha frase, además de contener varias fórmulas pretenciosas sin indicar caminos realistas o mencionar condiciones para su realización, muestra otra característica del lenguaje cooperativo: Es agradable y motivante escucharlo, pero poco definido.

3. El aislamiento cooperativo: En vez de buscar el contacto con los demás científicos, los cooperativistas han esperado que éstos se acerquen a ellos, tal vez desilusionados que no han sido 'aceptados', pero sin darse cuenta que su idioma constituye una ba-

(*) Director de la sección América Latina del Instituto de Estudios Cooperativos de la Universidad de Münster (Alemania Federal)

1 D. W. Benecke W, Frank et al. *Das Genossenschaftswesen in Lateinamerika (El cooperativismo en América Latina)*. Münster 1976; edición común de los institutos de Estudios Cooperativos de la Universidad Católica de Chile, Universidad Santo Tomás (Bogotá) y Universidad de Münster, Alemania.

rera alta para una mayor comunicación. Esto lo demuestra la siguiente frase, frecuentemente escuchada en círculos cooperativistas: "Nosotros aplicamos el precio justo." Para un economista, estas palabras no son entendibles, en cambio comprendería bien la siguiente frase: "La cooperativa suele aplicar el Precio, donde el costo marginal es igual al ingreso medio." No sólo entendería tal frase, sino se sentiría provocado a iniciar una discusión sobre el por qué de esta diferencia con la empresa capitalista. Sobre un precio justo, poco se puede discutir, si uno quiere llegar a soluciones practicables.

Esto indica que la mayoría de los cooperativistas no han tratado de aportar nuevos elementos a las ciencias tradicionales. Incluso, por cierto espíritu elitario, han tratado de crear nuevas y propias carreras universitarias, como si fuera posible formar un cooperativista académico. El fracaso de estas carreras en todos los países Latinoamericanos demuestra que estos "licenciados en cooperativismo" son generalistas que saben algo de mucho, de filosofía, de historia, de economía, de administración, de sociología, de psicología, de leyes, etc., pero no conocen ninguna materia en forma profunda. Exito, en cambio, han tenido cursos especiales sobre cooperativismo que complementan la carrera tradicional de un economista, administrador sociólogo abogado, etc.

De estos tres factores surgió una imagen no favorable para el cooperativismo y ha dado origen al escepticismo frente al valor científico de éste.

En los últimos años, el panorama se ha modificado lentamente, pero todavía subsiste el elogio incondicional por parte de los cooperativistas al igual que el rechazo incondicional por parte de los contrarios, porque aún falta la amplia publicidad para libros que enfocan al cooperativismo en forma analítica y desde el punto de vista del proceso de desarrollo, Este último es el criterio que nos guía en las observaciones que siguen.

II. El avance tecnológico

Aún no existe una tecnología especial para el cooperativismo y es difícil imaginarse que ésta pueda existir. Respecto a la computación, por ejemplo, que ha sido incorporada en los últimos años por algunas pocas cooperativas no se trata de intentar una nueva computación, sino de adecuar sus canales a las estructuras particulares de la cooperativa. Modificaciones en cuanto al análisis financiero p. Ej. debido al carácter diferente del capital y de las reservas, en cuanto a las operaciones con socios y con no-socios, etc. no significan avances tecnológicos, sino la adecuación de estos a las características de una cooperativa.

Sería excesivo indicar aquí todos los avances tecnológicos, aplicados por algunas cooperativas en los últimos años. Pero si es digno de mencionar el temor que muchos cooperativistas tradicionales tienen respecto a la introducción de los avances tecnológicos. Creen que éstos deterioran la democracia directa y que la gerencia se convierte en un poder tecnócrata, jerarquizando con éste la cooperativa. No comparto este temor incondicional, ya que la tecnología también ha proporcionado mejores instrumentos de control administrativo. Esto, incluso, puede dar razón a una mayor renovación de los directivos tradicionales que dinamizaría probablemente la gestión de muchas cooperativas.

III. Situación científica del cooperativismo en América Latina.

En el terreno filosófico, los cooperativistas han hecho su aporte, ubicando a la doctrina cooperativa dentro del contexto de la historia y de ciertas corrientes filosóficas. En lo legal y

en lo administrativo, generalmente ha sido la sociedad anónima que ha servido de punto de referencia. Dicha influencia se registra al leer las leyes cooperativas en los diferentes países latinoamericanos. En concreto, se nota esto, por ejemplo, en la estructura administrativa y en la parte financiera, donde entre otros puntos no adecuados se encuentra que el "capital es un pasivo no exigible". En realidad, son las reservas que no son exigibles, mientras que un socio que se retira, suele tener el derecho de retirar su capital. Estos ejemplos indican que en lo operacional el avance científico en el pasado ha sido muy reducido.

No es que negaría la importancia de la doctrina y de los principios. En nuestras investigaciones hemos notado con frecuencia, cuan importantes son al principio para motivar a los socios respecto a la cooperación. Pero, esta parte doctrinaria pierde de peso mientras más tiempo transcurre desde la fundación de una cooperativa. Tampoco quiero negar la utilidad de tomar como punto de referencia a otras formas organizacionales, pero no me parece oportuno, pararse allí. Más fructífero sería seguir pensando en las características típicas de una cooperativa y convertir éstas en reglas jurídicas.

1. Modelo dominante

El modelo dominante de la cooperativa presupone la armonía de intereses dentro de la organización. Según éste, todos los integrantes se entendían bien y todos aportaban su parte en función del bien común del grupo. Su dirigente es, en el fondo, un fiduciario que sólo actúa en favor de los socios. En general, se creó la impresión de que la cooperativa fuera un pequeño mundo mejor, bonito, democrático, solidario y aislado del hostil medio ambiente de una sociedad explotadora. Esta visión pacífica y armónica de la cooperativa, sin embargo, es más bien la visión utópica de Europa del siglo pasado, pero no corresponde al mundo de hoy, ni a la realidad humana. Es por esto que con el modelo tradicional de la cooperativa no puede explicarse su desarrollo en América Latina ni en otras partes del mundo. El avance científico en cuanto a la cooperación debe entonces juzgarse con el criterio, acaso el nuevo enfoque o los nuevos conocimientos permiten explicar mejor la realidad cooperativa, posibilitando una mayor eficiencia y estabilidad de la cooperación.

Para poder evaluar el avance científico, analizamos primero en forma resumida la actual situación cooperativa.

2. Actual situación del cooperativismo Latinoamericano

Un estudio, recientemente publicado, sobre el cooperativismo en Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, México, Panamá, Perú, Uruguay y Venezuela^(**) mostró una gran variedad de avances y problemas. A pesar de las diferencias parece ser legítimo, caracterizar la situación cooperativa en América Latina de la siguiente manera:

Es indudable que las cooperativas han mejorado la situación económica de sus socios, aumentando su ingreso y suavizando las presiones monopólicas. En lo social han ayudado a concientizar a la población respecto a los problemas del desarrollo y han posibilitado una participación social a nivel de la organización cooperativa, haciendo en este sentido un aporte educacional. Dichos resultados positivos deben reconocerse abier-

(**) D.W. Benecke, W. Frank et al., *Das Genossenschaftswesen in Lateinamerika (El cooperativismo en América Latina)*, Münster 1976; edición común de los institutos de Estudios Cooperativos de la Universidad Católica de Chile, Universidad Santo Tomás (Bogotá) y Universidad de Münster, Alemania.

tamente, resultados que sin la actuación de las cooperativas probablemente no se hubiesen logrado. Pero, en general, los éxitos alcanzados son muy reducidos en comparación con los resultados teóricamente logrables y en comparación con los grandes problemas que aún esperan una solución. Este reducido éxito -comparativamente hablando- se debe, sobre todo a las siguientes debilidades de las cooperativas latinoamericanas:

- participación poco intensiva por parte de los socios;
- jerarquización de los cuadros directivos con poca rotación de los dirigentes;
- personalismo/caudillismo marcado;
- gran potencial de líderes sin uso;
- escaso flujo de comunicación entre los dirigentes y dirigidos y "manejo" de informaciones;
- administración empresarial poco racional;
- poca agresividad competitiva/poco espíritu de conquistar el mercado;
- exceso de financiamiento ocioso/falta de incentivos para los socios a hacer mayores aportes y/o "créditos" a su cooperativa;
- falta de integración operacional;

De estos fenómenos resultan dos posiciones: Los que están en favor del cooperativismo dicen: "Ya estamos mucho mejor que antes." Los que están en contra, afirman: "Las cooperativas son entidades de poca envergadura." Ambas partes tienen razón, pero al parecer crece el número de los adversarios del cooperativismo, frecuentemente por la decepción que se ha creado al despertar grandes esperanzas teóricas. Por la Promoción más bien doctrinaria que realista.

3. Consecuencias operacionales

Dejando la parte doctrinaria al lado y sólo mirando la parte operacional de la cooperación, podemos destacar las siguientes consecuencias del desarrollo cooperativo de los últimos veinte años en América Latina:

Eficiencia reducida: En comparación con otras formas organizacionales, las cooperativas latinoamericanas han alcanzado una eficiencia poco satisfactoria. Esta se refleja en lo económico -poca influencia en los mercados- y en lo social -poca influencia sobre el cambio de estructuras sociales.

Estabilidad reducida: Muchas cooperativas han desaparecido o bien han perdido socios, los cuales no siempre se retiran, sino simplemente dejan de operar con ellas, paralizando así el proceso de cooperación.

Escasa dinámica: Las ventajas humanas que, doctrinariamente hablando, presentan las cooperativas en comparación con la empresa capitalista, las han llevado a una actitud de espera. No conquistan a las personas aún no afiliadas, "seguras" de que éstas un día

se autoconvencerán. Es notable la de las mujeres. Es lamentable también el reducido intento a integrar las capas de mayores y de muy reducidos ingresos.

La explicación de tal situación parece radicar en el hecho de que se consideró, durante mucho tiempo, a la cooperativa como un fin en sí, oponiéndose así a las críticas constructivas y al llamado de adecuar el instrumento de cooperación al medio ambiente y a la realidad nacional y regional. No es de extrañar, por lo tanto, que se produjo un cierto estancamiento científico. Es frustrante para un científico hacer sugerencias y críticas constructivas que los cooperativistas contestan con la afirmación: "Nuestro modelo es bueno. No requiere de modificaciones. Ya estamos operando así hace veinte años". Tal respuesta sólo empezó a perder importancia a fines de los años 60, cuando aumentó la crítica negativa frente a las cooperativas en América Latina en forma masiva y peligrosa para las cooperativas.

IV. Reorientación científica.

La reorientación científica -que probablemente significa un "avance"- se distingue del enfoque tradicional sustancialmente en dos aspectos: por un lado, se supone que la cooperativa es una organización social y empresarial que -como cualquier otra institución- está amenazada por una serie de conflictos potenciales.⁽¹⁾ Por el otro lado, no se considera a la cooperativa como un fin en sí, sino como un instrumento del desarrollo económico y social. La interrogante en este segundo aspecto es, entonces, la siguiente: ¿Cómo pueden hacer las cooperativas un considerable aporte al avance económico y social, entendiendo por lo último en términos globales un mayor nivel de ingreso y una participación más intensiva en los procesos de decisión.⁽²⁾ Tal orientación debería llevarnos a encontrar.

Una mayor adecuación de la cooperación a la realidad existente, obviamente sin renunciar a aspiraciones de cambio sustancial,

Condiciones de éxito empresarial y social,

ya que partimos del supuesto que la cooperación es necesaria y útil.

1. Modelo estructural

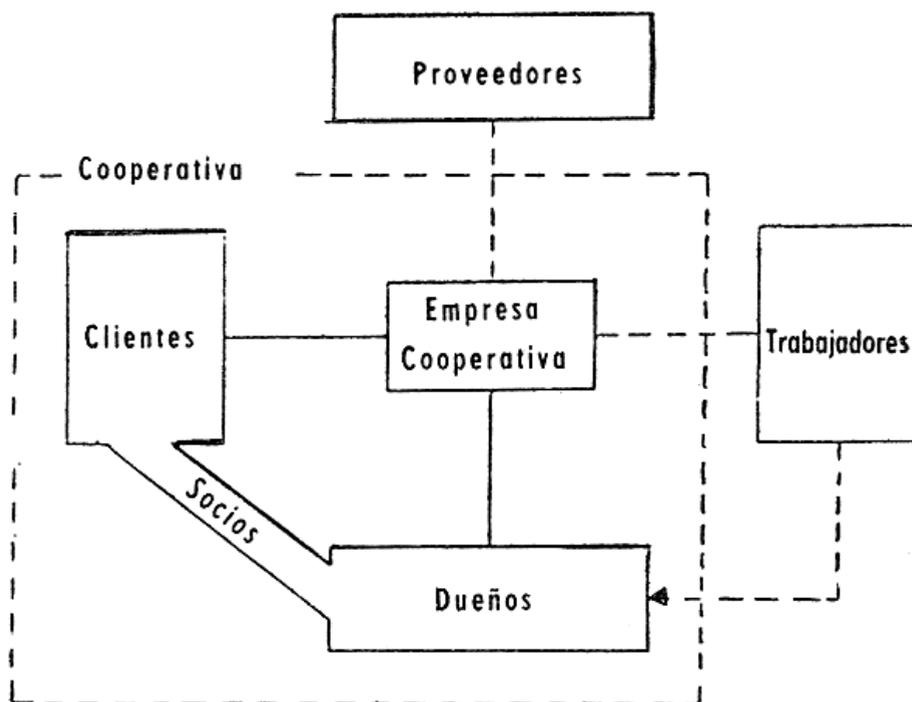
Suponiendo que el ser humano en primer lugar quiere realizar su propia ventaja, éste sólo cooperará racionalmente, cuando espera que la colaboración le ofrezca mayores beneficios que la actuación individual, es decir, aquí se prescinde del hombre altruista, ya que éste, si bien existe, no es el típico socio que encontramos en la realidad. El asociado puede tener tres funciones en las cooperativas, puede ser cliente, proveedor o trabajador de la empresa cooperativa además siempre es co-propietario de ella.

(1) Con este enfoque seguimos en parte a las consideraciones de R. Eschenburg, *Okonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit (Teoría económica de la colaboración cooperativa)*. Tübingen 1971.

(2) Un análisis detallado del rol de las cooperativas en el proceso de desarrollo y de sus condiciones de éxito, lo he hecho en mi libro *"Cooperación y Desarrollo"*, Santiago/Chile 1973.

CUADRO N° 1

Identidad entre dueños y usuarios (clientes) en una cooperativa de compra



Dicho modelo, dibujado aquí en tal forma que los socios sean a la vez dueños y clientes (p. Ej. En la cooperativa de consumo) muestra una estructura, haciendo abstracción de toda ideología o doctrina. La diferencia esencial con la empresa capitalista radica en el así llamado "criterio de identidad", es decir, en el hecho de que los asociados al mismo tiempo tienen dos funciones y aspiraciones, el servicio de su empresa y la participación en ella; los clientes (o proveedores o trabajadores) son "idénticos" con los dueños, razón por la cual su empresa no puede "explotarlos".⁽³⁾

Siguiendo este tipo de análisis estructural en cuanto a las relaciones internas, encontramos diferentes niveles y grupos de intereses que no necesariamente y no siempre deben coincidir. Al contrario pueden -pero tampoco deben- diferir.

EL primer nivel está constituido por el grupo de todos los socios. Es cierto que todos -al ingresar a la cooperativa- esperan un servicio determinado- p. Ej. La venta de insumos -pero no es cierto que todos esperan lo mismos. Sobre el tipo de insumo y sobre las condiciones de venta pueden existir intereses diferentes. Mientras más grande es este grupo, menos puede esperarse que los asociados se pongan de acuerdo, porque para un socio particular es muy "caro" convencer a tantos socios, ganándose así una mayoría. En cooperativas grandes, se corre el peligro de que los socios se conviertan en una masa amorfa con poca iniciativa, fácilmente "manejable" por los dirigentes, cuando "preparan bien" las decisiones que formalmente deben tomarse por la Asamblea de Socios.

(3) Un análisis más detallado de las diferentes formas de combinación de sus consecuencias y de las relaciones con los grupos no asociados se encuentra en D. W. Benecke, Cooperación y Desarrollo.

El segundo nivel de intereses es el de los dirigentes elegidos por los socios. Ellos también tienen intereses propios; al perseguirlos, obviamente deben tener cuidado de no actuar en contra de los intereses manifiestos de los demás socios, pero suelen tener un amplio margen de autonomía en sus decisiones. En último caso, su interés particular se limita a mantener su puesto de honor que les da prestigio personal. Aunque la mayoría de ellos -al ser preguntados en encuestas- manifiesta que sólo ejercen sus funciones por su espíritu de solidaridad y sacrificio, van con el mayor gusto a la reelección, cuando ésta se produce. Según el enfoque organizacional de la cooperación, se considera legítimo este deseo de lograr prestigio personal, pero hay que evitar que a raíz de éste se paralice la dinámica de la cooperativa.

El tercer nivel de intereses reside en la gerencia. El gerente no puede ser un mero ejecutor de los deseos de otros. Primero, por que él también tiene intereses propios - como asegurar su posición, aumentar su sueldo, ampliar sus actividades, etc. En segundo lugar, porque es utópico pensar que los socios o sus dirigentes pueden decirle detalladamente al gerente lo que debe hacer. No se trata de "prohibirle" al gerente intereses propios o de esperar una actitud fiduciaria, sino de obligarle a comunicarse con los socios, a presentar planes de trabajo, a informar sobre alternativas. La cooperativa exige entonces un sistema de control que no le impida la dinámica al gerente.

Finalmente existe un cuarto nivel de intereses que se refiere a las organizaciones de segundo grado. Investigaciones en América Latina han mostrado que las federaciones y centrales frecuentemente persiguen intereses que no son idénticos con los de sus cooperativas afiliadas.

La posible o real diversidad de intereses nos obliga a pensar en medidas para evitar conflictos manifiestos. Comprendiendo que pueden haber conflictos, se establece reglas de antemano para que no se produzcan. Si sé que uno puede manejar a la izquierda y otro a la derecha, debo establecer una regla de tráfico que impida el caos. Si no lo sé, se produce primero el caos antes de que piense en solucionar los problemas posteriores. Es esto, lo que ha pasado en cuanto a la teoría cooperativa. Se pensó que la cooperativa es un modelo pacífico y armónico. Por eso no era posible entender las raíces de los problemas que se produjeron. Más bien se buscó la culpa en el medio ambiente, pero no adentro de la organización.

Reconociendo entonces la legitimidad de los intereses de cada uno, podemos buscar compensaciones, incentivos, obligaciones y reglas generales que facilitan una mayor eficiencia, estabilidad y dinámica de las cooperativas y, por lo tanto, un mayor aporte al desarrollo del país.

2. Avance científico.

Para avanzar científicamente deben darse tres pasos. En primer lugar se requiere de la investigación, para conocer y analizar la realidad aparente. El segundo paso es el de pensar sobre posibles alternativas, capaces de solucionar los problemas encontrados y de consolidar los resultados positivos. Es esta la fase en que debe averiguarse lo que han encontrado las diferentes ciencias para problemas semejantes; tal diálogo interdisciplinario nos lleva a soluciones teóricamente fundadas, pero para las cooperativas aún imaginativas y tal vez especulativas. Para conocer su relevancia práctica, sirve el tercer paso que es el del diálogo con cooperativistas experimentados o bien la docencia a ellos y a los potenciales líderes futuros. Este tercer paso sirve para difundir conocimientos y discutirlos, tal vez para olvidarse

de ellos, si resultan teóricamente interesantes, pero de poca relevancia práctica. Se nota que para avanzar científicamente se requiere de la apertura de los científicos para problemas prácticos y de los cooperativistas para novedades científicas. Sin este proceso de retroalimentación, el avance científico no conduce a una mejor actuación de las cooperativas. Sólo la secuencia continuada de los tres pasos promete un mejor futuro.

No me detengo aquí más en el primer paso. Algunos de los resultados de la investigación ya los he mencionado al caracterizar la situación general del cooperativismo latinoamericano. Bastaría mencionar al Centro de Estudios Cooperativos de la Universidad Católica de Chile en Santiago, al Instituto de Cooperativismo de la Universidad Santo Tomás en Bogotá y al Departamento de Estudios Cooperativos de la Universidad Boliviana en La Paz que han realizado un gran número de investigaciones cooperativas. Allí se trata de trabajos preparativos para un censo cooperativo, de varios análisis sectoriales y de estudios de casos y factibilidad. Las tres instituciones mencionadas, además están permanentemente en diálogo con los cooperativistas de su país, cumpliendo así el tercer paso. Respecto al segundo paso, el trabajo teórico y la discusión interdisciplinaria, existe un diálogo entre las tres instituciones y el Instituto de Estudios Cooperativos de la Universidad de Münster que puede calificarse de fructífero. En lo que sigue, daré a conocer algunos aspectos de esta segunda fase.

El camino de este "avance" no ha sido el de imaginarse innovaciones cooperativas en forma aislada, sino el de aplicar teorías más generales al caso específico cooperativo. No se partió del conocimiento nivel cero, sino del conocimiento básico de las ciencias generales. En este sentido, se ubicó el análisis cooperativo dentro de las Ciencias Sociales en el amplio sentido de la palabra, incluyendo a Economía, Administración, Sociología, Leyes, etc. En base a estos conocimientos básicos, se trató de formular una teoría general de la cooperación⁽⁴⁾ que no sólo considera a cooperativas, sino al fenómeno general de la colaboración entre personas y organizaciones. Tal orientación desde la teoría de cooperación, basada en las Ciencias Sociales, ha llevado a conocimiento respecto al caso particular de la cooperativa que -según mi modo de ver- sin exageración pueden calificarse de "avance". Se refieren en detalle a los siguientes aspectos.

a) *Aspecto social*: En vista de la falta de participación activa de los socios, el propósito de la investigación en este campo fue el de incentivar la participación - pero no sólo de los socios, sino también de los trabajadores de una cooperativa. Igualdad de derecho, trato igualitario, solidaridad, democracia y otros conceptos no son más que elementos formales en la vida actual de la mayoría de las cooperativas. Para darles un sentido práctico y operacional, conocimientos de la teoría de grupos son de gran utilidad. Esta se expresa sobre:

- el tamaño de un grupo funcional; para las cooperativas que dentro de esta terminología suelen ser grupos grandes, nace la necesidad de formar subgrupos, para que los socios de nuevo puedan tomar contacto entre ellos y por lo tanto identificarse con el conjunto, saliendo de su anonimidad;

- la estabilidad de grupos; especial relevancia para las cooperativas tiene la solución del problema del parásito, es decir, de personas que sin hacer un aporte a la cooperación se aprovechan de los resultados, logrados con el esfuerzo de los cooperadores; además de

(4) Una cierta conclusión de varios años de trabajo en este campo por parte de varias personas se ofrece en el libro de E.Boettcher, *Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft (Cooperación y Democracia en la Economía)*, Tübingen 1974.

la formación de subgrupos es imprescindible que la cooperativa ofrezca incentivos "privados", es decir, sólo accesibles para aquellas personas que han cumplido sus deberes como cooperadores; si la cooperativa sólo produce beneficios "públicos", accesibles a todo el mundo sin preguntar por su aporte, ella no puede ser estable ni atractiva;

- la estructura informal de una organización; bajo ciertas condiciones los grupos informales dentro de la organización pueden ser un factor estabilizador; actos informales suelen ser una excelente oportunidad para los líderes de escuchar lo que realmente piensan sus socios, opiniones que difícilmente se expresan en las asambleas formales; al mismo tiempo deben tomarse en consideración los riesgos de grupos informales que se forman constantemente, ya que son la reacción natural a las imperfecciones que cualquier organización - también la cooperativa - tiene los métodos de elegir y renovar la directiva; aunque en las cooperativas se elige a los dirigentes según criterios formalmente democráticos (1 persona, 1 voto), se prefiere a veces la votación no secreta, facilitando con esto la reelección de dirigentes una vez elegidos y creando así cargos "vitalicios" de hecho ("vacas sagradas"); consecuentemente se frena el ascenso de nuevos líderes y por eso la dinámica del grupo; la regla de prohibir la reelección ininterrumpida es de fácil aplicación y posibilita una combinación óptima entre la mantención de la experiencia y la innovación.⁽⁵⁾

- la dirección de grupos, métodos "demagógicos" de preparar decisiones y la toma formal de éstas, se aplican con frecuencia en cooperativas, no siempre en beneficio de los socios; pero igualmente frecuente es la falta de una preparación adecuada; ambos casos pueden ser un grave obstáculo para una mayor eficiencia cooperativa, especialmente en vista al hecho de que la mayoría de las cooperativas en América Latina no ha nacido de la iniciativa de los socios sino a raíz de una promoción externa;

- la "función plenaria" del grupo; al juntar los socios para informarlos sobre los acontecimientos en la cooperativa, se les puede entregar otros elementos educacionales (situación de la economía o de su sector, métodos y necesidad de planificación familiar, etc.); tal "función de podio" es de especial importancia dentro del proceso de desarrollo, ya que la parte más difícil de la educación de adultos suele ser la de juntarlos regularmente.

b) Aspecto administrativo: la reducida eficiencia administrativa es razón suficiente para preocuparse más de la utilización de los conocimientos, logrados a través de la teoría de la empresa. Gran parte de las técnicas administrativas pueden aplicarse en la cooperativa en la misma forma como en otro tipo de empresa. Las modificaciones se deben al hecho de que el dueño socio al mismo tiempo es usuario de la empresa, manifestándose en:

- los métodos de comercialización y propaganda comercial, distinguiendo por ejemplo entre socios y no-socios; llama la atención que muchas cooperativas no realizan operaciones con no-socios ni tampoco propaganda comercial, considerándola de "no digna para una cooperativa"; mejor es una propaganda que, utilizando las técnicas modernas, la llena con contenidos cooperacionales, p. Ej.: "¡Socio, informamos, si has comprado más barato en otra parte!"

- la materia de financiamiento; en vista a la falta de incentivos a colocar capital en la cooperativa o a formar reservas, se ofrece la posibilidad de que los socios le den un crédito a su cooperativa; este método, en algunos casos ya aplicado bajo el nombre "cuotas de ahorro, ha

(5) *Un esquema operacional de este método, aplicado a la cooperativa, se encuentra en D. W. Benecke, Cooperación y Desarrollo, op. Cit., pp. 109 ss.*

dado un excelente resultado, mejorando la situación financiera de la cooperativa y dando un buen uso al ahorro potencial de los socios;

- los métodos de control; en este campo merece mayor atención la aplicación del sistema de presupuestos y la presentación de alternativas no realizadas; de tal modo, el socio puede convencerse más fácilmente que su directiva ha actuado adecuadamente;

- el campo de la comunicación; más que otras empresas, las cooperativas deben y pueden establecer canales de comunicación entre la gerencia y la directiva y entre ambas y los demás socios;⁽⁶⁾

- el principio de equivalencia; éste prohíbe un trato igualitario en términos absolutos de los socios, sino diferencia el servicio según el costo; si un socio compra p. Ej., 100 sacos de abono a la vez, debe pagar un precio relativamente menor que un socio que compra 100 veces un saco.

Además ha sido beneficioso aplicar los avances administrativos como presupuesto de caja, contabilidad de costos directos, la computación, especialización de departamentos en diferentes tareas, participación de trabajadores, etc. De especial utilidad ha sido la creciente aceptación de auditoría. Apreciable es, p. Ej., la formación de un Instituto de Auditoría Cooperativa, AUDICOOP, en Chile.

c) Aspecto económico: Aunque las cooperativas han logrado afiliar un considerable porcentaje de la población, por lo menos en algunos países como en Argentina, Chile, Perú, Colombia, la participación e influencia en la Economía nacional suele ser de poca relevancia, prescindiendo de excepciones. Es por esto que la teoría económica merece mayor atención, especialmente en los campos de:

- competencia; analizando las relaciones competitivas de las cooperativas con empresas capitalistas, estatales y con otras cooperativas, pueden formularse recomendaciones concretas para una estrategia de precios que -según la situación de partida -mejore las condiciones en el mercado en forma cuidadosa o drástica; internamente debería utilizarse como orientación la curva de costos marginales, no la de costos medios para fijar los precios definitivos en las operaciones con los socios;

- difusión de innovaciones; si entre la dirección de la cooperativa y los socios se establece un flujo de comunicación permanente, pueden utilizarse estos canales al mismo tiempo para difundir innovaciones, teóricamente puede mostrarse que tal proceso en las cooperativas tiene mayores posibilidades de éxito que en otras instituciones empresarias hecho que es de mucha importancia para el proceso de desarrollo que está empujado y vive de las innovaciones;⁽⁷⁾

- redistribución de ingresos; además del efecto que en este sentido puede lograrse a nivel macroeconómico por una adecuada estrategia competitiva, merece mayor atención el modelo cooperativo abierto hacia las capas de mayores y de menores ingresos; varias cooperativas, p. Ej. UNICOOP y SODIMAC de Chile han mostrado ya, que la operación abierta permite una redistribución de ingresos entre los diferentes grupos de socios,

(6) *Sobre los diferentes niveles y métodos de comunicación ver D. W. Benecke. Eficacia del Proceso de Comunicación en Cooperativas, Esquema de Análisis, FAO - Santiago, Mimeo 1971.*

(7) *Para mayores detalles, vea ibid., pp. 208 ss.*

de la cual más se benefician los "pobres" sin que por eso la cooperación pierda de atracción para los "ricos" ("modelo abierto de compensación interna"),

- empleo; aunque el camino para el éxito de las cooperativas de producción es bastante angosto⁽⁸⁾, tales cooperativas todavía juegan un rol importante en vista a la cesantía marcada en América Latina, donde para muchos hombres el nivel de ingreso sólo tiene el segundo rango detrás del deseo de tener un ingreso mínimo pero estable.

- "bien público" y costo social; dado que las cooperativas dentro del proceso de desarrollo producen una serie de bienes públicos que benefician a la sociedad entera, es decir también a las personas no afiliadas (p. Ej. Baja del nivel de precios, educación, trabajos comunitarios, difusión de innovaciones, reducción del dualismo, etc.), ellas reducen el costo social del desarrollo; si no lo hicieran, el Estado como responsable del bien común debería cubrir tales costos; calculándolos, las cooperativas pueden exigir del Estado la compensación de dichos costos, pero ya no tendrían que pedir subvenciones;

- comercio exterior; extrañamente, las cooperativas de los países más desarrollados tienen pocas relaciones comerciales directas con cooperativas latinoamericanas; una central de informaciones de comercio exterior, p. Ej. A nivel de la OCA, sería un paso necesario para mejorar la situación del comercio exterior, todavía dominado por pocas personas; en este camino, las cooperativas podrían hacer un mayor aporte a la reducción de la dependencia.

Según mi conocimiento, son especialmente estos tres campos, las teorías de grupos, de administración empresarial y de economía, que más han empujado el avance en cuanto a la cooperación. Otras disciplinas como las de Leyes y de Filosofía también han avanzado, mejorando las Leyes Cooperativas y modificando la formulación de los principios cooperativos, pero no me atrevería juzgar este avance en cuanto a capacitar las cooperativas para una mayor eficiencia, estabilidad y dinámica.

3. Futuros caminos de avance

Dentro del proceso de desarrollo no existen recetas mágicas. Por muy bonitas que suenan las resoluciones nacionales e internacionales, poco indican respecto al camino, en el cual pueden realizarse las exigencias normativas. Según mi opinión, los siguientes métodos pueden ser fructíferos para lograr un mayor avance de las cooperativas y su mayor aporte al desarrollo:

a) *Docencia*

Me parece indispensable una mayor profesionalización de las gerencias cooperativas, pero los fracasos de las "carreras cooperativistas" a nivel universitario refuerzan mi opinión, que la creación de carreras especiales es el camino erróneo. La materia amplia e interdisciplinaria del cooperativismo forzosamente convierte a los alumnos de dichas "carreras" en generalistas que no tienen aceptación posterior en las cooperativas. Donde ya fracasaron tales programas, se dejó un gran número de jóvenes frustrados que han perdido su entusiasmo por el cooperativismo. Mejores resultados promete el camino de establecer cátedras de cooperativismo dentro de las carreras profesionales ya existentes. Concursos adicionales al programa tradicional se les ofrece a los estudiantes una alternativa profesional

(8) Un buen análisis lo presenta R. Villegas, *Die Funktionsfähigkeit der Produktivgenossenschaften (La funcionalidad de las cooperativas de producción)*, Tübingen 1975.

adicional -no exclusiva. Además, este sistema de cátedras obliga a los profesores a tomar en cuenta y adaptarse al idioma profesional de los alumnos. Si p. Ej. Para alumnos de Economía, el profesor habla un lenguaje doctrinario, no motivará la atención de sus alumnos. Si, en cambio, se basa en los conocimientos básicos de sus estudiantes, utilizando el idioma de los economistas, es más fácil interesarlos para la materia.

Además de la preparación de los jóvenes-; y tal vez los futuros gerentes -deben prepararse mejor los actuales gerentes, el personal administrativo, los dirigentes y los socios. En el pasado, se han realizado numerosos cursos sueltos, que no ofrecen un camino para avanzar profundizando las diferentes materias y especializándose en algunas. Un buen ejemplo de otro camino es el Sistema Progresivo de Educación Cooperativa, elaborado en cooperación entre el Instituto Chileno de Educación Cooperativa, ICE-COOP, y el Centro de Estudios Cooperativos de la Universidad Católica de Chile.

Dicho programa indica al alumno las diferentes posibilidades de especialización; él sabe entonces de antemano, cuáles son los conocimientos que puede adquirir. Además, la división de la materia total en pequeñas unidades ofrece a los alumnos la posibilidad de ingresar al currículum a cualquier nivel, siempre y cuando muestran poseer los preconocimientos necesarios.

Para la educación de los socios, el método de monitores ofrece mayor provecho que los programas centrales. Ya es demasiado grande el número de socios para satisfacer todas las necesidades de capacitación básica de ellos. Capacitando monitores, puede ponerse en marcha un proceso de selección de los socios más interesados que posteriormente ingresan a los programas centralizados.

La tendencia predominante a realizar los programas de capacitación a través de las diferentes federaciones, no me parece adecuada, ya que dificulta la planificación pedagógica y no permite la utilización racional de los recursos escasos. Mejores resultados pueden lograrse, creando una institución cooperativa de tercer grado, apoyada por los diferentes sectores cooperativos. Si tal "Instituto de Educación (o Capacitación) Cooperativa" opera según un sistema continuado, complementa en forma óptima el proceso de profesionalización a través de las universidades.

No es éste el lugar de indicar todas las materias por enseñar, pero no quiero omitir la oportunidad para abogar por un mayor peso de materias operacionales, reduciendo la parte doctrinaria o reservándola para el nivel de los programas, realizados por los monitores.

Alrededor de las cátedras mencionadas pueden agruparse equipos que investigan el desarrollo numérico y material de los diferentes sectores cooperativos, el diseño de caminos alternativos en la operación de las cooperativas y su impacto sobre el medio ambiente. En este aspecto, la situación de las universidades en América Latina todavía no ofrece buenas perspectivas, ya que tienen pocos profesores de dedicación exclusiva o pagan sueldos tan bajos que buenos profesionales no aceptan contratos de dedicación exclusiva. La investigación, sin embargo, requiere del trabajo tan intenso y continuado que una persona de dedicación parcial no promete buenos resultados. Para las cooperativas no sería un alto costo disponer un fondo para el pago adicional de unos cuatro profesores dedicados exclusivamente a la investigación y docencia cooperativa. Ya existen ejemplos de tal acuerdo entre universidades y el movimiento cooperativo, de modo que la universidad asume los costos normales de profesores "full-time" y las cooperativas complementan este sueldo aportando un fondo para que estos profesores full-time se dediquen exclusivamen-

te a la labor de docencia e investigación. Otro método es el de la "venta" de investigaciones aplicadas, pero esto presupone que ya se ha formado un equipo.

c) Publicación

En América Latina se puede notar cierto temor de publicar estudios o ensayos que directa o indirectamente critiquen la situación cooperativa actual, ya que haciéndolo frecuentemente uno es clasificado como enemigo del sistema. No hay escasez de órganos de publicación, tampoco de personas que han encontrado puntos débiles y posibles soluciones, lo que he notado en muchas conversaciones informales, pero pocos tienen una posición tan independiente que se permitan una posición de crítica constructiva. Asesores cooperativos temen perder su clientela, expertos internacionales no quieren provocar conflictos "políticos" que arriesgan su puesto de trabajo. Mientras los cooperativistas no dejan de pensar que han encontrado una organización magnífica y perfecta o mientras no pierdan el complejo de inferioridad frente a las instituciones estatales o empresas capitalistas, mientras no se acepte que la cooperativa debe adaptarse permanentemente, poco avance puede esperarse por el camino de publicación.

d) Discusión

Seminarios con los líderes del cooperativismo sobre cambios estructurales e innovaciones pueden servir de cuña para romper la resistencia contra las modificaciones. Los dirigentes pueden sentirse "privilegiados" al escuchar nuevos conocimientos que al transmitirlos en su cooperativa después del seminario, les permite destacarse frente a los demás. A pesar de esto resulta difícil reunirlos, por un lado, porque temen perder prestigio al conceder que todavía pueden aprender algo en cuanto al cooperativismo, por el otro, porque muchos de los líderes "no pueden verse" mutuamente. La razón de esta situación probablemente radica en el hecho de que muchos dirigentes tuvieron que esforzarse enormemente para levantar la cooperativa al actual nivel, luchando contra viento y marea; en este proceso se convirtieron en una especie de "cacique" que sigue tratando de defender a "su tribu" en vez de juntarse al combate común a favor de un mayor desarrollo. Tal obstáculo psicológico sólo puede superarse por conversaciones personales, reiterando y justificando pacientemente las invitaciones. Logrando esto pueden discutirse también modificaciones de mayor envergadura como

- la apertura de las cooperativas,
- la creación de subgrupos sociales, unidos bajo el techo común de una gran organización empresarial,
- la estrategia de compensación interna entre las diferentes capas de socios,
- las características de un "empresario cooperativo" y su comportamiento,
- el sistema de beneficios privados y exclusivos para socios que cumplen sus deberes, castigando operacionalmente a los "todavía no socios" o a los parásitos.

Si este diálogo, los avances científicos no pueden convertirse en mejoras prácticas. Sin este diálogo, los científicos tienen pocos incentivos a seguir buscando avances en el campo cooperativo. Sin este diálogo será difícil que la eficiencia, estabilidad y dinámica de la cooperación en América Latina aumente, realizando su teóricamente posible aporte al proceso de desarrollo.