

Tres conceptos estratégicos  
para la orientación de  
cooperativas. Vínculos,  
transparencia y cognición

Brett Fairbain

Documento 48

**AUTORIDADES**

DECANO  
Carlos A. Degrossi

VICEDECANO  
Juan Carlos Viegas

SECRETARIO DE  
INVESTIGACIÓN Y DOCTORADO  
Jorge Schvarzer

DIRECTORA DEL INSTITUTO DE  
INVESTIGACIONES ADMINISTRATIVAS CONTABLES Y MATEMÁTICAS  
SECCIÓN ADMINISTRACIÓN  
Francisco Suárez

DIRECTORA DEL CENTRO DE  
ESTUDIOS DE SOCIOLOGÍA DEL TRABAJO  
Mirta Vuotto

## PRESENTACIÓN

---

Al considerar la naturaleza de las cooperativas es necesario subrayar que hacemos referencia a empresas creadas por un grupo de personas asociadas, con necesidades comunes, que están dispuestas a satisfacerlas por una acción concertada y en un ámbito de ayuda mutua y de funcionamiento democrático. Los valores éticos que sustentan sus miembros han sido reconocidos por la Alianza Cooperativa Internacional en la Declaración sobre la Identidad Cooperativa y se ponen en práctica a partir de una serie de principios concebidos como pautas de acción.

Estas organizaciones, en cuyo núcleo se encuentran los miembros -propietarios-usuarios asociados a una empresa-, se distinguen por ofrecer servicios para el beneficio de su membresía y no por la búsqueda de beneficios para sí mismas. Por estas razones resulta necesario considerar el carácter específico de sus procesos de gestión para distinguirlos de los propios de las empresas privadas con fines lucrativos.

Con la finalidad de esclarecer dichos procesos, sin perder de vista los desafíos que suponen para los miembros de las cooperativas y en especial para sus dirigentes y cuadros técnicos, hemos seleccionado algunos textos que al reconocer la especificidad cooperativista nos permiten reflexionar sobre la complejidad e implicancias de la gestión y de las prácticas que de ella se desprenden.

En este segundo documento de lecturas sobre la gestión estratégica de las cooperativas, se presenta un artículo de Brett Fairbairn en que el autor cuestiona las diversas distinciones que habitualmente se establecen en la gestión cooperativista entre lo social y lo económico.

En el texto se destaca que tales distinciones producen una visión empobrecida de lo que las cooperativas pueden verdaderamente hacer y el análisis propone una manera más adecuada de concebir esa dirección estratégica, sustentada en un enfoque integrado en que las metas sociales se obtienen por medio de actividades económicas, y en la que la membresía de la cooperativa es el lugar donde se encuentran las funciones sociales y las económicas.

We will surely acknowledge Dr. Fairbairn and the Centre for the Study of Co-operatives as publisher of the booklet. I will also be very pleased to send you a copy for your library.

En el próximo documento de lecturas sobre la gestión estratégica de las cooperativas se presentarán dos textos.

En el primero, Isaac Bleger reconoce la autonomía propia de las organizaciones cooperativas para destacar las implicancias de los procesos de gestión en términos de las estructuras prevalecientes.

Mirta Vuotto, por su parte, presenta una referencia a los conceptos centrales utilizados por Claude Vienney para considerar la forma empresarial de las organizaciones cooperativas y las reglas propias de su funcionamiento.

Los textos presentados en estos números permitirán apreciar que la gestión estratégica de las cooperativas es un ejercicio complejo que encierra importantes desafíos teóricos y prácticos. Se espera que la difusión de estos materiales, poco habituales en nuestro medio, resulte estimulante para debatir el porqué de una estrategia cooperativista y reflexionar sobre sus principales determinantes.

Mirta Vuotto  
Directora del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo

## Índice

Prefacio	2
Más allá de lo “social” y lo “económico”	3
De las estructuras a la relaciones	7
Vínculos con los miembros	9
La cooperativa “vinculada”: implicancias	13
Transparencia	14
Transparencia y diversidad de los miembros	20
Cognición	22
La cooperativa “pensante” en práctica	26
El capital y otros elementos del éxito	30
El capital	31
Los empleados como stakeholders	31
Diversidad de los miembros	32
Liderazgo	33
Acerca de este trabajo	34

# Tres conceptos estratégicos para la orientación de cooperativas. Vínculos, transparencia y cognición

Brett Fairbairn<sup>1</sup>

## Prefacio

El propósito de este trabajo es presentar ideas para la gestión estratégica de las cooperativas. Estas ideas se basan tanto en la reflexión sobre la experiencia y la práctica dentro de cooperativas como en la teoría cooperativa, y son especialmente relevantes para la discusión contemporánea sobre las estrategias y estructuras cooperativas.

Una de las convicciones que está por detrás de este trabajo es que el lenguaje utilizado en la actualidad en Canadá para discutir sobre las cooperativas ha pasado de moda, es rígido y superficial. Las cooperativas son instituciones altamente adaptables y complejas; su esencia no puede ser fácilmente captada por fórmulas simples o por un conjunto limitado de características. La adopción de una nueva declaración de identidad y principios cooperativos realizada por la ACI en 1995 es un signo de los nuevos tiempos: esta declaración abrió una nueva flexibilidad en cuestiones estructurales tales como el tratamiento del capital y el excedente, al tiempo que agrega nuevas consideraciones como la preocupación de la cooperativa por la comunidad<sup>2</sup>. La declaración de la ACI no tenía la intención de cerrar la discusión sobre los principios y prácticas cooperativas, sino más bien de ser un comienzo para el examen de enfoques en contextos y tipos de cooperativas más específicos.

En tiempos de cambio resulta crítico encontrar nuevas y renovadas maneras de comprender y expresar el modo en que las cooperativas se orientan hacia la sociedad y la actividad

---

<sup>1</sup> Director, Centre for the Study of Co-operatives y Profesor de Historia University of Saskatchewan

<sup>2</sup> Ian Mc Pherson, *Cooperative Principles for the 21<sup>st</sup> Century*, Geneva, International Cooperative Alliance, 1996.

económica. Estos nuevos enfoques se desarrollan mejor sobre la base de una profunda comprensión de la experiencia pasada y presente. Al mismo tiempo, es fundamental la imaginación. Cada elemento -el conocimiento de lo que ha sido y de lo que es, o la imaginación sobre lo que podría ser- está incompleto sin el otro. Existen muchas posibles ideas sobre cómo las cooperativas deberían llevar su actividad. Las que se presentan aquí son ofrecidas con un espíritu de exploración, para que otros hagan uso de ellas si les resultan de utilidad.

### Más allá de lo “social” y lo “económico”

Es común en el discurso sobre cooperativas decir que tienen objetivos tanto “sociales” como “económicos”. A menudo esta idea es utilizada como forma de definición de lo que las cooperativas son y para qué sirven, en el hecho de que difieren de otro tipo de empresas porque poseen objetivos sociales. Mientras existe un elemento de verdad en esto, esta terminología puede también llevar a confusiones<sup>3</sup>.

El problema con la visión “dualista” (lo social y lo económico) es que parece exagerar un segundo conjunto de obligaciones para las cooperativas, por encima de aquellas que enfrentan en común con las empresas no cooperativas. En otras palabras, mientras otros actores económicos sólo tienen un conjunto claro de obligaciones (la ganancia económica), en esta visión las cooperativas llevan una doble carga. Esta forma de pensar conduce a economistas tradicionales, a empresarios y a *policy makers* a concluir que las cooperativas son meras curiosidades que en cualquier circunstancia serán dejadas de lado, salvo alguna excepción, debido a que enfrentan mayores obstáculos y expectativas que sus competidores. Ellas no pueden obtener capital en los mercados en la misma forma en que lo hacen otras empresas y, al mismo

---

<sup>3</sup> Ver Brett Fairbairn, “How ‘Social’ are Co-ops? Tensions, Transitions and the Social Economy of Cooperatives in Canada”. *Economie et Solidarités* Special Issue on L'Économie sociale au Canada 33, 1 (2002) :112-30

tiempo, se espera que hagan más que éstas. Por lo tanto, las cooperativas generalmente fallan, se debilitan o se transforman en estructuras más convencionales. Pueden ser despreciadas porque siempre serán marginales.

La visión dualista de las cooperativas persiste, quizás, debido a que resulta útil a diversos grupos pensar, hasta cierto punto, de esta manera. Para los gerentes de cooperativas, el dualismo es beneficioso ya que los alienta a concentrarse en su "trabajo" -el económico- y a dejar que otros se preocupen por los objetivos sociales. Esta perspectiva cae fácilmente en la *primacía de los fines económicos por sobre los sociales*, a través de argumentos tales como: la cooperativa primero tiene que hacer dinero antes de que pueda gastarlo en buenas causas. Los objetivos económicos devienen en metas de *generación de dinero* y sostenimiento de metas; los objetivos sociales devienen en costos.

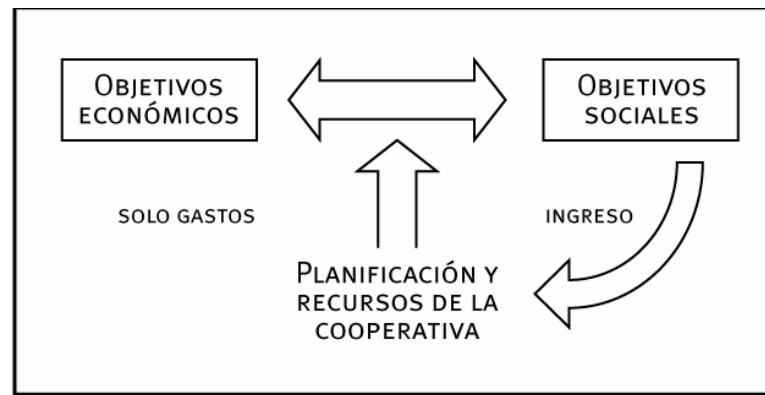
Pero el dualismo puede ser no menos atractivo para otros. Para los activistas sociales comunitarios, la separación entre los objetivos sociales y económicos provee herramientas para criticar y presionar a las cooperativas exitosas económicamente, para que hagan más de aquello que creen bueno para la comunidad. La frase "puede ser exitosa pero no es más una cooperativa verdadera" -frase que se escucha en muchos países en todo el mundo-, usualmente significa que la cooperativa se está concentrando en los objetivos económicos. Una "verdadera" cooperativa se define, desde este punto de vista, como una organización que hace lo que el activista desea que haga, y no lo que se establece por estructura o principios. Los activistas que reclaman para sí la propiedad de los objetivos sociales se erigen como árbitros de la pureza de las cooperativas, sin necesidad de preocuparse por los detalles técnicos de la competencia o la supervivencia, lo cual es dejado a los gerentes. Aunque es necesario evitar las generalizaciones es importante señalar que las miradas de los activistas críticos y de los gerentes obstinados pueden potenciarse mutuamente y ser igualmente limitadas.

Es posible que el Consejo de Administración encuentre provechosa la categorización de algunas actividades como económicas y de otras como sociales para comprender y organizar su trabajo. Las actividades económicas son aquellas confiadas al gerente general o CEO; las sociales son aquellas sobre las que el propio consejo, sin intervención de la gerencia, puede tener un interés más cercano. Estas actividades pueden incluir las relaciones entre socios y la educación de los mismos, los procesos



democráticos internos, las relaciones con la comunidad y las donaciones hacia la comunidad, y otras causas valiosas.

Figura 1: Dualismo social-económico en las cooperativas

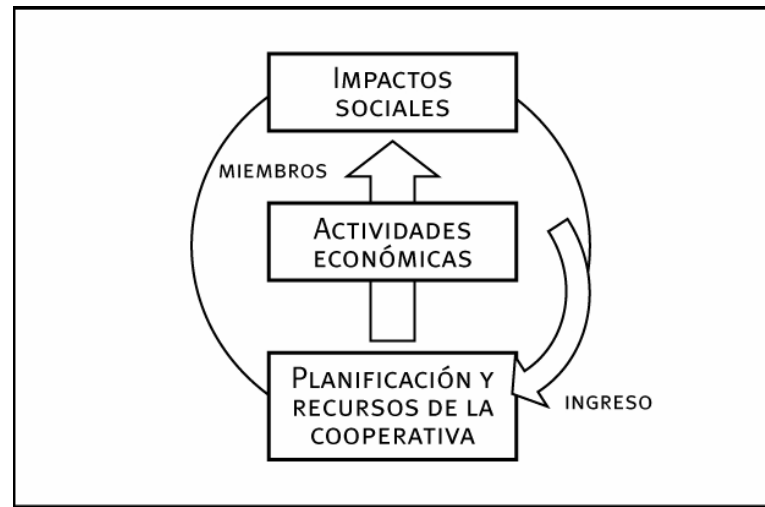


Algunas distinciones entre lo que es social y lo que es económico pueden ofrecer canales adecuados de resolver problemas cotidianos, pero proveen una escasa visión de lo que las cooperativas pueden lograr. La idea de que los objetivos son "sociales" o "económicos" es una idea reduccionista y simplista. Proporciona poca orientación a las cooperativas para decidir en *cuáles* tareas sociales o económicas concentrarse y sugiere dispersión de energía. Existe una manera más integrada y útil de pensar acerca de la dirección estratégica en cooperativas: un *enfoque integrado*, en el que los objetivos sociales se logran a través de actividades económicas, y en el que la membresía es el lugar donde las funciones sociales y económicas se encuentran.

La Figura 2 provee un diagrama de dicho enfoque. Aquí, el foco de las cooperativas está claramente puesto en las actividades económicas. Aquellos involucrados entienden, sin embargo, que las funciones económicas de la cooperativa poseen efectos sobre la comunidad, sobre los *stakeholders* y en los "derivados" de la actividad de la cooperativa, por así decir, al igual que en cualquier otro tipo de empresa; pero estas son perseguidas por quienes crean, unen y dirigen la cooperativa.

También están presentes en el diagrama los miembros, elemento que unifica los diferentes aspectos de la cooperativa. Por cierto, el principal impacto social de cualquier cooperativa debería ser a través del impacto que ejerce en sus miembros. Quiénes son sus miembros, dónde viven, qué hacen, determina la naturaleza de la contribución de la cooperativa a la comunidad y a la sociedad.

Figura 2: Sinergia social-económica



Se podría preguntar por qué la Figura 2 pone a las actividades económicas en el centro, como forma en que se logran los impactos sociales, y no al revés. ¿Podemos pensar que las cooperativas utilizan actividades sociales para lograr resultados económicos? Quizás, pero una respuesta corta sería que una organización cuyo foco central no es una actividad económica, no sería una cooperativa. Las cooperativas son organizaciones formadas por personas que necesitan emplear una herramienta económica diferente para obtener lo que quieren. "Económico" debe ser, por supuesto, definido en términos amplios para incluir todo tipo de servicios, organizados en entornos competitivos y tratando con cuestiones de recursos escasos. En este sentido, podemos decir que una cooperativa de salud o de cuidado infantil

desarrolla una actividad económica aún cuando el entorno en que opera no es lo que podríamos llamar mercado. Todos los tipos de cooperativas tienen que cubrir los costos con las ganancias logradas en contextos competitivos.

#### De las estructuras a las relaciones

La clave para la cooperativa es las *relaciones* que cultiva y abarca. La más importante puede ser la relación entre la cooperativa y sus miembros. Sin embargo, las relaciones *entre* los miembros y entre los trabajadores/empleados y otros grupos de *stakeholders*, también lo son. Por supuesto, cualquier empresa depende de los vínculos con sus clientes, empleados, inversores, etc. La diferencia en una cooperativa está dada por la cercanía y multidimensionalidad de las relaciones entre los socios: estos son clientes y al mismo tiempo propietario, parte de la estructura de la gobernanza, así como el foco de operación. La relación con los socios es lo que hace la diferencia cooperativa: es la fuente de posibilidades distintivas. Una cooperativa es definida por, y obtiene su fuerza de, sus relaciones.

Ver una cooperativa como definida por relaciones es diferente de hacerlo como definida por estructuras. Una visión basada en relaciones destaca la importancia de cuestiones como la *confianza* y la *agencia*: cuánto y en qué sentido los miembros confían en la cooperativa; hasta que punto es eficiente en actuar como agente de sus intereses. Cuando el acento está puesto en la relación de confianza y en la agencia, podemos comprenderla como una fuente de ideas, de compromiso, o de debilidades y fortalezas de la cooperativa.

Podemos contrastar esta visión relacional con aquella *estructural*. Una manera común de ver a las cooperativas es pensarlas como empresas iguales al resto, excepto que ellas, poseen una estructura democrática de control de los miembros. La estructura, en esta visión, hace a la cooperativa. El problema al considerar sólo el aspecto estructural es que finalmente resulta insatisfactorio. *¿Por qué* los socios establecen una estructura de control democrático si la empresa no difiere de otras empresas? *¿Puede* una estructura de control democrático ser un fin en sí

mismo; que valga el esfuerzo de crear una cooperativa? ¿No sería más eficiente proveer el mismo servicio sin el aparato del control de la membresía? Estas preguntas son frecuentemente realizadas por quienes tienen dudas del modelo cooperativo.

Resulta mucho más completo y útil el enfoque que ve a las relaciones, y no a las estructuras, como el centro de las cooperativas, especialmente la relación con los socios. Esta relación posee implicancias, tanto para la gobernanza como para el funcionamiento, para la participación democrática y el desarrollo y provisión de los productos o servicios. El concepto de relación con los socios une lo social y lo económico, uniendo "lados" separados de la organización cooperativa. Esta relación también puede cultivarse de muchos modos distintos por diferentes cooperativas. A veces, la estructura de gobernanza democrática puede ser fundamental para esta relación. En otras cooperativas, esto no resulta así: la relación con los miembros es definida a través del lado operativo de las cosas, por valores y comprensiones compartidas, por los productos y la comunicación.

Muchas cooperativas han llamado la atención hacia las relaciones con los miembros al tener departamentos especiales para esta función. Irónicamente, esto a veces ha llevado a la reducción de las relaciones con los miembros a guetos, como una actividad desconectada de la actividad económica de la cooperativa. Cuando las relaciones de los miembros se concentran en el aspecto de la gobernanza de la organización, sólo se trata de una parte de este tipo de vínculo. Las relaciones con los socios son diferentes y más amplias, desde el punto de vista conceptual, que las relaciones con inversores, debido a que los miembros son una fuente no sólo de capital y control, sino también de ventas y de utilización de la cooperativa.

Lo que sigue en este trabajo delinea tres conceptos para pensar sobre la relación con los miembros de modo de tender un puente entre lo social y lo económico, la gobernanza y el funcionamiento operativo, y son aplicables a diferentes tipos de cooperativas. Los conceptos son *vinculación económica, transparencia y cognición*.

Vínculos con los miembros

¿Por qué los miembros invierten capital, tiempo y lealtad en sus relaciones con una cooperativa? Mientras existe una variedad de respuestas a esta pregunta, la clave, en general, es la siguiente: *pues confían en que hacerlo redundará en su propio beneficio y en el de otros miembros*. Las cooperativas ganan esta confianza cuando los socios las perciben dedicadas a servir a las necesidades de la membresía, no las de la organización o de cualquier otro grupo. Los socios apoyan a las cooperativas porque estas están dedicadas a mejorar su situación. Esta dedicación se refuerza por otros aspectos de las relaciones de la cooperativa, incluyendo valores compartidos e identificación de los miembros con los propósitos de la cooperativa (sobre este punto, ver más adelante)<sup>4</sup>.

Otra forma de plantear esto es que los miembros confían en la cooperativa cuando perciben que es un agente efectivo para ellos<sup>5</sup>. La cooperativa es un tipo de combinación, representación o proyección de las economías e intereses individuales de sus miembros. Hay dos partes significativas de esta relación de agencia. Primero, la cooperativa debe ser, efectivamente, un agente eficiente para lo que sus socios quieren y necesitan; si no lo fuera, sería incapaz, en el largo plazo, de ganar la confianza y el apoyo de sus miembros. Pero en segundo lugar, los socios deben percibir que la cooperativa es un agente eficiente: la percepción, en este caso, es todo. Una cooperativa que es agente de confianza de sus socios pero no es conocida o percibida como tal, no obtendrá ventajas de la relación. Es la percepción, creada por la comunicación y la experiencia, lo que crea la confianza (ver más adelante).

La dedicación de las cooperativas en servir a sus miembros ha sido expresada de muchas maneras. "No para la ganancia, no para la caridad, sino para el servicio de los socios" es un viejo lema del movimiento cooperativo de crédito. Pero el concepto de *servicio* a los socios es muy amplio, y puede no englobar ninguna relación

---

<sup>4</sup> Sobre la importancia de la confianza en el éxito económico de las cooperativas véase Roger Spear, "The cooperative advantage". *Annals of Public Cooperative Economics* 71:4 (2000): 507-23

<sup>5</sup> M. Fulton y K. Giannakas, "Organizational Commitment in a Mixed Oligopoly: Agricultural Cooperatives and Investor-Owned Firms" . *American Journal of Agricultural Economics* 83,5 (2000): 1258-65

diferente del tipo cliente -empresario normal. Aunque una orientación al servicio es un buen punto de partida, podemos ser más específicos: las cooperativas desarrollan aquellas actividades que *promueven el éxito económico o bienestar de sus socios*. Lo que las distingue de otras formas de empresa es que existen no para maximizar u optimizar su propia ganancia o bienestar, sino el de sus socios.

#### Vínculo económico cooperativo

- Las actividades de la cooperativa promueven el éxito económico o bienestar de los hogares y los ingresos de los socios.
- Existe una conexión cercana entre el éxito de la cooperativa y el de los socios: si a uno le va bien, el otro comparte el éxito.
- Los productos y servicios de la cooperativa son diseñados de acuerdo a las necesidades específicas de sus socios.
- Las elecciones y conductas de los socios son diseñadas en función de lo que la cooperativa necesita para tener éxito.

Esta compenetración entre los intereses de la cooperativa y los de los socios es parte de lo que llamamos *vinculación económica* entre ambos.

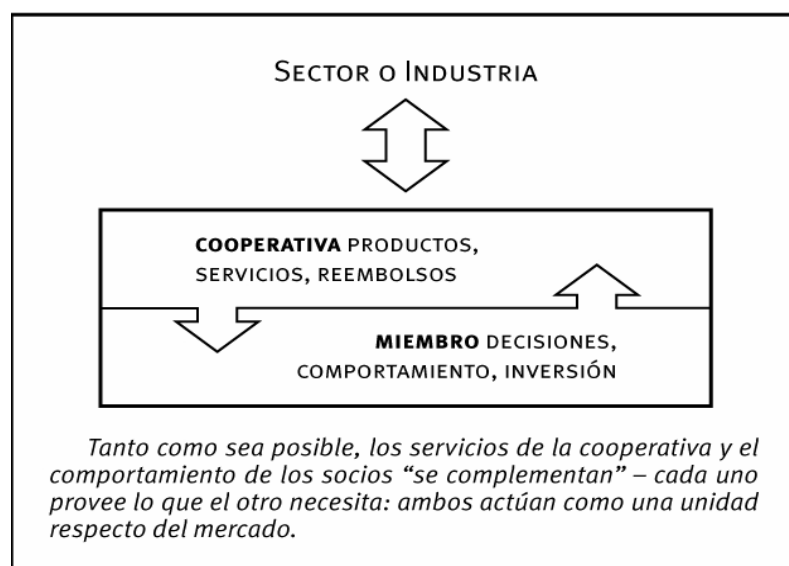
La práctica cooperativa tradicional de realizar la distribución de excedentes -aunque se trate sólo de una forma de vínculo económico- puede ser entendida como un ejemplo común de esta relación. La distribución de excedentes es, entre otras cosas, un mecanismo para asegurarse que *los socios compartan necesariamente el éxito económico de la cooperativa*. En otras palabras, la cooperativa no puede prosperar sin que sus miembros también lo hagan. El socio puede confiar en que la cooperativa no le sustraerá ganancias, pues cualquier excedente es devuelto a los socios en proporción a sus aportes. Donde existe una relación

cercana entre la cooperativa y sus socios, también puede ocurrir lo contrario: una mejora en la situación económica de los socios resulta en una mejora de la cooperativa. Nuevamente, en el caso clásico de una cooperativa de consumo, cuando los socios mejoran económicamente tienen más ingresos disponibles para gastar; y si son fieles a la cooperativa ella se beneficiará en volumen y eficiencia de ese incremento en el gasto de los socios. Este tipo de lazos crea incentivos y recompensas para la cooperativa servir a sus miembros y a estos para proteger a aquella. Los incentivos y las recompensas son un aspecto del vínculo, y el mecanismo de lealtad / distribución de excedentes es una de las formas más comunes a través de las cuales la vinculación se ha institucionalizado en las cooperativas. Puede haber muchas otras.

Los vínculos no son sólo acerca de la orientación de servicios, distribución de excedentes o incentivos. Otros aspectos de los mismos se relacionan con el hecho de que las acciones económicas de las cooperativas y las de sus socios pueden estar fuertemente coordinadas entre sí, llevando a una situación en la que cada uno provee exactamente el *tipo* de servicio, producto, o protección que el otro puede utilizar mejor. En este tipo de relación tan cercana e integrada, la economía del socio y la de la cooperativa calzan como *anillo al dedo*. Ninguno podría obtener una mejor situación, pues cada uno ha diseñado su conducta para adecuarse a las necesidades del otro. Esta hechura a medida no es un accidente, sino el resultado de la estructura, la estrategia y la evolución en el tiempo para lograr resultados que no se obtendrían de otro modo.

Las cooperativas de nueva generación (CNG) -cooperativas agrícolas que se diseminaron ampliamente en el medio oeste de los Estados Unidos luego de 1990, y recientemente en Canadá- personifican esta relación. En una CNG clásica, ésta procesa los productos agrícolas de sus socios. A través de una relación contractual, los miembros producen el grado, la cantidad y el tipo de producto que necesita la planta procesadora, y ésta es construida para manejar lo que aquellos producen. Esto hace posible que la planta genere valores de calidad y eficiencia que de otra forma no serían posibles, y pase el beneficio resultante a sus socios.

Figura 3: Una cooperativa vinculada



Otro ejemplo es el vínculo de las cooperativas individuales, en un sistema federativo, con una central mayorista. Allí donde este vínculo está bien desarrollado, el mayorista provee lo que los socios requieren y estos demandan los productos o servicios que el mayorista ofrece. La eficiencia y la calidad resultante hacen que todo el sistema funcione en un nivel más elevado del que podría, si no existieran estos vínculos.

En tales casos, ni la cooperativa ni los socios pueden realmente ser entendidos como actores económicos separados. Se han interconectado hasta un punto en el que necesitan ser pensados de manera conjunta como un *sistema* único -formado por la evolución y la adaptación voluntaria, y no simplemente por mandato o planificación. Por supuesto, ciertas cooperativas y ciertos sectores de servicios o de la industria son más conducentes a generar estas relaciones tan cercanas e integradas. Cada cooperativa representa una adaptación del modelo ideal a circunstancias particulares, y algunas desarrollarán más aspectos de vinculación que otras. El punto importante es que dentro de las



*circunstancias de cualquier sector* o industria en las que se encuentra activa la cooperativa, la prosecución de lazos con los socios al mayor grado práctico, quizás utilizando métodos innovadores o no convencionales, sonará generalmente como estrategia organizacional.

#### La cooperativa "vinculada": implicancias

La idea de vínculo económico con los socios contiene un desafío interesante para las cooperativas: cómo pensar en productos y servicios que mejoren la situación de los socios y, si es posible, se adecuen a sus necesidades *específicas* mejor que cualquier producto genérico del mercado. El concepto de vínculo induce a las cooperativas a no pensar en sus productos y servicios como simples mercancías, sino como formas particulares de *agregar valor* a las necesidades de los socios que se atienden. Esto plantea un desafío especial en la medida que las necesidades de los socios son diversas: la cooperativa puede sentirse presionada a ofrecer servicios o productos estandarizados para todos los miembros -en otras palabras, una mercancía. Dicha mercancía está fácilmente sujeta a la competencia de precios, y además deja insatisfechas algunas necesidades de los socios, dando a competidores más especializados la oportunidad de cooptar socios de la cooperativa. Existen serias dificultades para muchas cooperativas; no todas ellas podrán definir productos o servicios únicos.

El objetivo general tiene que ser que la cooperativa vincule su economía a la economía y vida privada de sus socios en la mayor cantidad de maneras posibles bajo las circunstancias vigentes: compartiendo el éxito operativo (a través de la distribución de excedentes; ofreciendo productos o servicios especiales que atienden necesidades o intereses específicos de los socios; ofreciendo productos o servicios en un formato o ubicación que resulte particularmente conveniente o significativa para los socios;

y/o (finalmente) desarrollando aspectos no materiales de la relación entre la cooperativa y los socios<sup>6</sup>.

Una hipótesis general sería que la cooperativa que no pueda formar un lazo económico cercano con sus socios en al menos una de estas formas -éxito operativo compartido, necesidades específicas satisfechas, ubicación o formato conveniente o quizás calidad relacional- sufrirá de una membresía débilmente comprometida. No necesariamente fracasará o dejará de ser cooperativa, pero será vulnerable, especialmente a cambios repentinos y a crisis en las que sea necesaria la presencia de socios. Usualmente, el lazo económico está claro cuando las cooperativas son nuevas y están dedicadas a unas pocas funciones. En la medida en que las cooperativas crecen y se complejizan, los lazos pueden ser más difíciles de mantener o ver. Especialmente para cooperativas de larga data, la *transparencia* se convierte en una cuestión creciente.

## Transparencia

Los socios apoyan a las cooperativas *porque confían en que hacerlo redundará tanto en su propio interés como en el del resto de los socios*. La discusión sobre los vínculos, realizada anteriormente, se relacionaba con el por qué y cómo la cooperativa se preocupa en cumplir con las necesidades de los socios. La segunda parte de la confianza, sin embargo, está en que la cooperativa no sólo promueva el bienestar de los socios sino que también sea *vista* en tal sentido -visualizada claramente, en forma

---

<sup>6</sup> Los productos no materiales pueden ser descriptos por el concepto de "bienes relacionales" -bienes sobre los cuales los socios están dispuestos a pagar más pues perciben que tienen cualidades especiales debido a la forma en que son producidos y distribuidos. Los alimentos orgánicos, los cosméticos elaborados sin crueldad sobre animales, el café del comercio justo, etc., son ejemplos de estos bienes que resultan significativos para determinados grupos de consumidores. Proveer un bien o servicio con las exactas cualidades relacionales deseadas por los socios es análogo a proveer bienes con la calidad material que ellos desean.

repetida, y a lo largo del tiempo sirviendo a los socios. Cómo ven los socios a su cooperativa y su actividad es la pregunta acerca de la *transparencia*. Mientras ésta, en un nivel, tiene que ver con informar y comunicar, va más allá del uso superficial de la información y tiene implicancias para la conducta de la actividad económica de la cooperativa y para la estructuración legal, organizacional, y técnica de sus actividades. Una cooperativa se vuelve transparente no sólo a través de una buena comunicación, sino debido a la estructura y el funcionamiento que los socios pueden ver como diseñados en torno a sus propias necesidades.

La transparencia es un factor crítico para la supervivencia de largo plazo de las cooperativas. Es muy fácil para los socios comenzar a tomar a la cooperativa como un hecho y perder de vista donde estarían si la cooperativa no existiera. Cuanto más antigua es una cooperativa, es más fácil para sus socios olvidarse por qué fue creada. La transparencia, tanto como principio organizativo y como enfoque comunicacional, es fundamental para reproducir la membresía y la lealtad de generación en generación (incluso dentro de una misma generación). Lo que requiere la transparencia es que los socios comprendan no sólo a su cooperativa sino también el sector del que forman parte, de modo de poder ver lo que la organización hace por ellos. Esta es la raíz de la lealtad de los socios.

La confianza que los socios tienen en su cooperativa es una fuente de éxito económico y ventaja cooperativa. Implica una mayor lealtad, lo cual ayuda a la cooperativa a ser más exitosa. En un lenguaje más formal, la confianza disminuye los costos de contratación, monitoreo y agencia, reduciendo de manera efectiva las barreras entre la empresa y sus clientes. Cualquier negocio que crea confianza entre sus clientes podrá desempeñarse más eficientemente, pero las cooperativas poseen una ventaja en este sentido. El hecho de que son propiedad de un grupo de socios quienes también las controlan, y que no existen para obtener ganancias para ningún grupo por fuera de sus socios, hace que sean más confiables para estos<sup>7</sup>. La potencial ventaja cooperativa se hace real hasta el punto en que la cooperativa tiene éxito en hacerse transparente a sus socios.

---

<sup>7</sup> Spear, R., "The Cooperative Advantage". Versión en español en: Documento N° 21 del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, julio-agosto 1999.

Es importante recordar que los socios hacen juicios sobre su cooperativa no como individuos aislados, sino como parte de una comunidad de personas que poseen ideas o conocimientos sobre los otros, que comparten un contexto similar, y que piensan usando conceptos y experiencias similares. De algún modo, tanto potencial como literalmente, están en comunicación entre sí; forman lo que podríamos llamar comunidad discursiva.

#### Transparencia en las cooperativas

- Los socios están bien informados –a través de múltiples canales y con frecuencia – acerca de la actividad económica, servicio y resultados financieros.
- Los socios comprenden la industria o sector del que su cooperativa forma parte: pueden ver a través de su cooperativa el mercado y las tendencias económicas y sociales.
- Los socios ven los diferentes clusters o “pilares” de actividad dentro de la cooperativa; los incentivos u otorgamiento de subsidios cruzados que se construyen, y los aceptan.
- Los socios comprenden los diferentes intereses o a los *stakeholders* dentro de su cooperativa.

Debido a que el éxito de la cooperativa depende no sólo de las elecciones de uno, sino de todos los socios, cada uno piensa en algún nivel sobre el resto de los socios y en cómo se comportarán. ¿Qué los motiva? ¿Se puede confiar en ellos? ¿Se desperdiciará el compromiso propio o, peor, se aprovecharán de él? Los socios necesitan no sólo una imagen mental de su *propia* relación con la cooperativa, sino de la relación de los *otros socios* con aquella. Necesitan ver qué tipo de diferentes servicios requieren los distintos grupos de socios, cómo son costeados y pagados, y si hay un importante otorgamiento de subsidios cruzados; sin ello, no

confiarían completamente en su cooperativa como buen agente de sus intereses.

Cuanto más una cooperativa requiere de sus socios -en tiempo, lealtad, capital, etc.- más transparente debe ser para justificar el nivel de compromiso. En otras palabras, un método de las cooperativas para obtener más de sus socios, para disfrutar una lealtad mayor, para obtener capitales o tener una mayor participación y mejor liderazgo, es hacerse más transparentes.

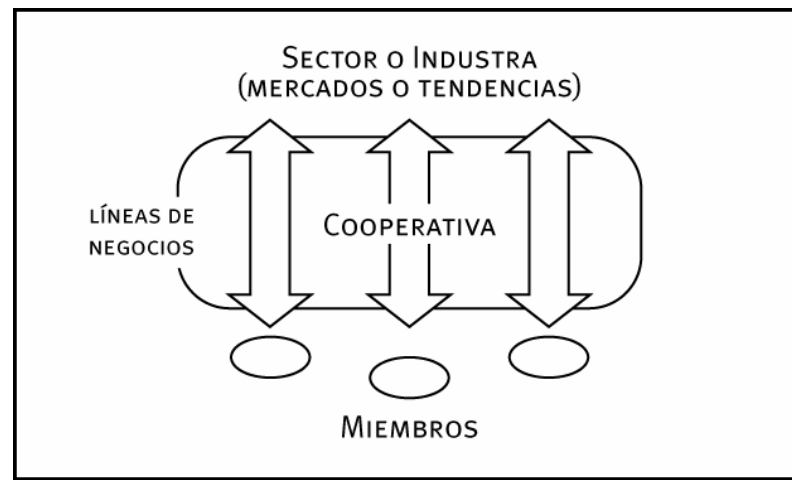
Existen muchos ejemplos de estas prácticas, de muchos sectores, momentos y lugares diferentes. Siempre necesitan ser actualizados y adaptados para adecuarse a las circunstancias corrientes que enfrenta cada cooperativa. En este sentido, no hay un modelo de transparencia, sino experiencias de las cuales pueden aprender las cooperativas.

La cooperativa original de Rochdale fue un modelo de transparencia en muchos sentidos. Por ejemplo, los Pioneros de Rochdale establecieron un principio de contabilidad cooperativa abierta a la inspección de los socios, y de presentación periódica de resultados en reuniones de socios. Las versiones modernas de dicha apertura e información pueden parecer bastante diferentes, pero la idea de transparencia es una constante. Luego consideremos el famoso énfasis de Rochdale en la educación cooperativa. Es bien sabido que los Pioneros de Rochdale propugnaban por la reserva de una proporción fija de las ganancias para propósitos educativos. Menos a menudo nos preguntamos qué *tipo* de educación llevaban a cabo. Al tiempo que se involucraban en formación en administración y negocios en general, y en el estudio y discusión sobre cooperativas, se destacaba otro tipo de educación: los Pioneros desarrollaron una sala de lectura y biblioteca a la que invitaban a disertantes de universidades (en una época en que esto era singularmente poco común para las organizaciones de la clase obrera) sobre *la economía industrial moderna y su funcionamiento*. Lo que más necesitaban conocer los socios de la cooperativa, en Rochdale, era hacia dónde iba la economía y cómo los afectaba a ellos. Sabiendo esto, podrían comprender mejor la importancia de la cooperativa y qué uso podrían hacer de ella.

Un interesante test autoadministrado para cooperativas sería examinar cuán bien educan a sus socios sobre su sector de actividad. ¿Comprenden los socios los temas principales y las tendencias? ¿Pueden ver más allá de la cooperativa hacia su industria; o es su cooperativa una caja negra que se interpone

entre ellos y el mercado, oscureciendo las señales, amenazas y oportunidades que les ofrece?

Figura 4: Cooperativa transparente



La práctica común de venta a precios de mercado y el pago anual de los retornos también son una cuestión de transparencia. Los socios "ven" los precios del mercado y los ahorros que realiza la cooperativa anualmente. Estas políticas empresariales hacen transparente la naturaleza del mercado, la vara de la competencia, y uno de los logros de la cooperativa. En contraste, las cooperativas que se embarcan en una competencia de reducción de precios terminan haciendo invisible su contribución a los socios: debido a que todos los clientes obtienen el mismo precio, más allá de donde realicen el negocio, el desempeño de la cooperativa no puede ser mensurado. Esto invita a una conducta *free-rider*, invita a que los socios den por hecho a la cooperativa. ¡En dicho caso, no pueden reconocer lo que su cooperativa hizo por ellos hasta que deja de ser activa!

En un sentido bien diferente, las CNG personifican la transparencia. Las relaciones contractuales en una CNG aseguran que todos los socios tengan obligaciones claras. La inversión de los socios es proporcional al uso que hacen de ella; al igual que

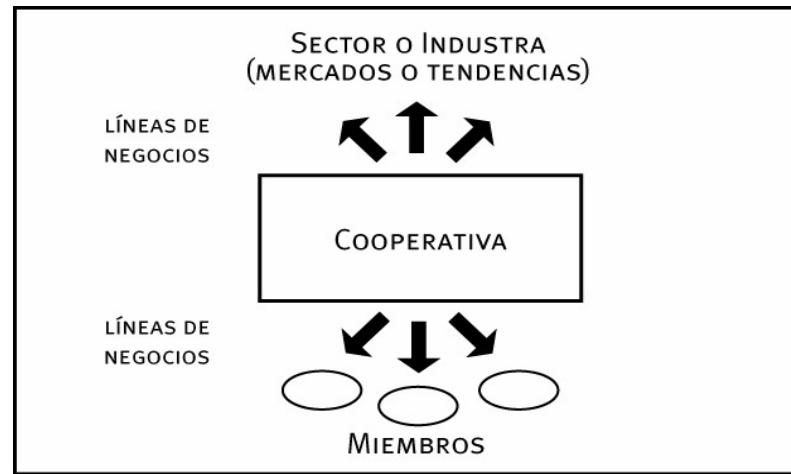
sus retornos; y todo esto está expuesto en contratos cuyos términos son estándar y transferibles. En este caso, la transparencia es alta pues: (a) la cooperativa tiene un sólo propósito y (b) las contribuciones y beneficios son proporcionales, de modo que puede ocurrir una pequeña subsidiarización cruzada.

Los socios no se preocupan por estar en desventaja con otros socios, o en que otros se beneficien a sus expensas, pues las reglas son claras y firmes. No sólo son transparentes los mecanismos internos de la cooperativa, sino también su conexión con los mercados más amplios. Debido a que las CNG tienden a especializarse en nichos donde se encuentran involucrados tipos o grados particulares de productos alimenticios, la adhesión de los socios a la cooperativa *también lo es* con los nichos específicos. En efecto, una CNG provee una conexión dirigida entre un grupo de socios y una necesidad particular del mercado. La necesidad, la oportunidad, los premios o incentivos en el mercado son transferidos a través de la cooperativa hacia los socios, quienes comprenden qué es lo que deben hacer para llenar ese nicho. Esto, asimismo, es un tipo de transparencia.

Tales modelos pueden ser contrastados con lo que podríamos llamar cooperativa "caja negra" -una organización grande, complicada y opaca (Figura 5)-. Esta puede involucrar muchas líneas diferentes de negocios, con otorgamiento de subsidios cruzados con formas que no resultan aparentes a aquellos ajenos a la misma. Trata con sus socios y con los mercados, pero cada transacción está limitada en su alcance: los socios no pueden "ver" el mercado, o las tendencias sectoriales, las presiones y oportunidades, a través de la cooperativa. Probablemente es natural que las organizaciones más antiguas adopten algunas de las características de una caja negra con respecto a sus socios. Las medidas históricas, las nuevas políticas y las adaptaciones no son bien comprendidas por los socios, o bien explicadas.

Los compromisos y las ambigüedades se acumulan. Las tensiones (por ejemplo, entre socios con necesidades diferentes) son evitadas. Todo esto está en contraste (por ejemplo) con la claridad de las CNG, donde las expectativas y relaciones con el sector se expresan en blanco y negro en el contrato de membresía. No todas las cooperativas pueden ser una CNG. Pero probablemente cada una pueda encontrar formas de no ser para sus socios una caja negra.

Figura 5: Cooperativa tipo "caja negra"



#### Transparencia y diversidad de los miembros

Una implicación acerca de la distinción entre cooperativas transparentes y cooperativas de caja negra es que es necesario reconocer las diferentes necesidades de los diversos grupos de miembros. Es posible que una cooperativa que satisface solamente al denominador común entre los diversos miembros esté dejando de lado importantes oportunidades para desarrollar servicios diseñados para satisfacer necesidades particulares. Las cooperativas deben resistir una comprensible tendencia a homogeneizar sus membresías, a ignorar o restarle importancia a la diferencia. Para resistirse a esta tendencia, es posible que tengan que ser activas en la búsqueda, identificación y comprensión de las diferencias entre sus miembros.

No es suficiente, sin embargo, ofrecer servicios diferentes para miembros diferentes. Dependiendo de las circunstancias, los miembros pueden necesitar ver cómo están organizadas las partes de la cooperativa que más les conciernen, cómo funcionan y cómo



fluyen los beneficios o resultados de aquellas partes de la cooperativa. Diferentes miembros pueden necesitar ver o estar involucrados en diferentes corrientes de las actividades de la cooperativa. Este no será el caso para todas las cooperativas: dependerá (a) de la intensidad de los intereses particulares de los miembros y (b) de la necesidad de la cooperativa de obtener compromisos particulares de los miembros. Las cooperativas que necesitan que los miembros realicen fuertes compromisos, ya sea de dinero, auspicio, patrocinio o inversión, pueden tener que reorganizarse para que los miembros puedan participar en las partes de la cooperativa que les interesan. En un caso extremo, una cooperativa cuyos miembros tienen intereses altamente divergentes, puede estar en una mejor situación si se descompone en un número de cooperativas organizacionalmente distintas (pero quizás aún conectadas).

Dentro de este espectro de posibilidades -desde una cooperativa unitaria hasta una cooperativa con diferentes corrientes de actividad en las que los miembros pueden involucrarse, hasta un grupo de cooperativas distintas- existen términos y ejemplos interesantes para el campo intermedio. Podemos pensar en las variadas corrientes de actividad de una cooperativa como sus pilares, como "hebras" o (término usado en las cooperativas dinamarquesas) como "dedos". El concepto clave es que las cooperativas pueden reorganizarse alrededor de *clusters* de actividad, de tal modo que permitan a los miembros optar dentro o fuera de actividades particulares, para realizar compromisos especiales con las actividades que les interesan, o invertir en ellas. Tal estructura resulta atractiva para una cultura contemporánea de elección y voluntarismo por parte de actores tales como los consumidores; les permite desarrollar una fuerte identificación con aquellas partes de la cooperativa que más les conciernen. Esta estructura es también una solución potencial para los problemas de capital y compromiso de los miembros. Existe alguna evidencia de que una trama o dedo de actividad en un sistema cooperativo más extenso puede, como una CNG, atraer un alto compromiso de grupos particulares de miembros. El uso de corrientes de actividad, *clusters* y estructuras tales como tramas o dedos, para alcanzar una mayor transparencia en las cooperativas, es una opción considerable por parte de un mayor número de cooperativas grandes.

Las federaciones también constituyen un dispositivo clásico de las cooperativas para lidiar con cuestiones de transparencia y

compromiso de los miembros. Los que no comprenden muy bien a las cooperativas, con frecuencia catalogan a las federaciones como lentas, molestas, y problemáticas. Están dejando de lado un punto importante. Una federación es una estructura diseñada para crear transparencia en torno de cuestiones de *rendición de cuentas en el ámbito local y eficiencia central*, las que poseen gran importancia para el compromiso y lealtad de los miembros. Por esta razón, una estructura cooperativa federada puede a menudo contar con mejor apoyo de los miembros y ser más resiliente y viable que una cooperativa centralizada, que puede parecer más simple sobre el papel. Una cooperativa centralizada es, con frecuencia, una organización de caja negra clásica: los insumos entran, los resultados salen, pero nadie del lado de afuera, incluyendo los miembros, puede comprender el proceso de manera completa. Particularmente allí donde la cooperativa posee muchas líneas de actividad económica (y por sobre todo, donde éstas involucran el otorgamiento de subsidios cruzados), una estructura centralizada puede alentar a los miembros a mantenerse al margen y a no comprometerse. En contraste, una federación *estructurada de manera efectiva* puede lograr muchas de las ventajas de la centralización, más una ventaja adicional: la lealtad y compromiso de los miembros hacia las organizaciones autónomas locales que expresan el sentido de identidad y lugar de los miembros.

### Cognición

Los vínculos son acerca de servir a los miembros; la transparencia es acerca de dejar en claro que se sirve a los miembros. El tercer aspecto de la relación de la cooperativa con los miembros tiene que ver con el modo en que la relación cambia a lo largo del tiempo -pues ninguna relación cooperativa se mantiene igual durante mucho tiempo-. Las relaciones cooperativas deben cambiar constantemente a medida que cambia el sector de negocios o servicios y la membresía. Los conceptos de vinculación y transparencia pueden ayudar a guiar a las cooperativas a seleccionar *qué tipo* de cambios son los más apropiados entre las opciones conocidas. Pero por sí mismos, los conceptos de vinculación y transparencia no dicen mucho acerca de *cómo*

cambian las cooperativas, ni de cómo identifican las opciones para cambiar en primer lugar. En el mundo actual, las cooperativas deben tender no sólo a crear una estructura (o relación), sino más aún, deben planear cómo cambiarán a lo largo del tiempo.

El cambio puede ocurrirle a una organización, como un proceso inconsciente, aunque esto no es siempre deseable. El cambio debe abordarse, por parte de la organización, como un proceso *pensante* o cognitivo, y por tanto incluir imaginación, descubrimiento, investigación sistemática y elección pragmática entre opciones comprendidas de modo acabado. Este proceso de pensamiento debería presumiblemente involucrar no sólo a la mente individual del CEO. Pensar, aprender, imaginar e investigar son funciones que deben ser compartidas y hasta cierto punto difundidas, en una organización exitosa. Constituyen en gran medida, funciones *de la organización*, y no meramente de uno o varios cargos dentro de ella. Organizaciones tales como las cooperativas deben prestar atención a *cómo piensan* acerca de la realidad que las rodea, acerca de ellas mismos y de su futuro.

Quizás sorprendentemente, el prestar atención a *cómo piensan las cooperativas* conduzca a un discernimiento adicional acerca de las estrategias de negocios y de servicios de las cooperativas exitosas.

Un modelo cognitivo básico para cooperativas involucra varios elementos principales. La cooperativa debe tener una noción de qué es, de dónde vino, qué hace y hacia dónde va -un sentido de identidad, o en otras palabras, una cultura organizacional-. También debe tener noción de cuál es su misión con relación al sector e industria al que pertenece, y a sus miembros. Para hacerlo se requiere de un modelo mental de quiénes conforman la competencia, cuáles son los temas y tendencias, y qué se propone hacer la cooperativa con respecto a ellos. No es suficiente, sin embargo, que tales imágenes mentales existan. Para que resulten útiles para la cooperativa, deben ser *compartidas* por los diferentes grupos que deben desempeñar un rol en el éxito de la cooperativa. Deben ser compartidas, en otras palabras, por varios stakeholders. Aquellos gerentes que se dedican tiempo completo a la dirección de la cooperativa tendrán una comprensión más detallada que aquellos miembros que se ocupan de la cooperativa ocasionalmente; pero la cooperativa será más fuerte y tendrá más cohesión si los gerentes, miembros, dirigentes electos, staff y otros stakeholders adquieren visiones similares o compartidas. Finalmente, un modelo cognitivo para una cooperativa involucra los

mecanismos a través de los cuales esta redefine y comprueba la comprensión de sí misma, de su misión y su sector; mecanismos para la recolección y análisis de información e ideas (investigación); mecanismos para mantener un grado suficiente de consenso (discusión y revisión amplia y periódica); y mecanismos para probar ideas nuevas y nuevos enfoques a pequeña escala (innovación). Los experimentos con nuevas ideas a pequeña escala son importantes, pues las cooperativas en raras ocasiones pueden arriesgar radicalmente nuevos métodos sin probarlos primero.

Un "modelo cognitivo" tal como aparece descrito aquí no es solamente una herramienta de planificación (aunque ciertamente ayuda a esta función): es también el adhesivo que mantiene unido la cooperativa y sus miembros cuando ambos están cambiando<sup>8</sup>. En un mundo en donde el cambio económico puede ser rápido y estallar impredeciblemente, es peligroso para una cooperativa no tener una identidad y propósito común compartido por todos sus stakeholders. El riesgo es, entonces, que la cooperativa termine haciendo algo que los miembros no comprenden o aceptan; la lealtad de los miembros puede evaporarse en una noche. También es peligroso para una cooperativa tener un sentido de identidad y propósito antiguo, rígido y sin examinar. A los miembros y dirigentes pueden gustarles modos familiares de pensar acerca de su cooperativa, pero si esos modos de pensamiento están en discordancia con el entorno en el que funciona, la cooperativa podría estar dirigiéndose hacia una crisis imprevista. El sentido de qué es y *para* qué es una cooperativa en particular, nunca debería darse por sobreentendido.

Existen dos condiciones igualmente importantes para la renovación y la adaptación de la cooperativa. En primer lugar, los dirigentes de la cooperativa deben tener concepciones de modelos mentales de su cooperativa y su industria actualizadas y basadas en el buen entendimiento y análisis. En segundo lugar, los correspondientes modelos mentales que poseen los miembros y otros stakeholders, aunque no necesariamente deben ser

---

<sup>8</sup> Brian J. Loasby, *Choice, Complexity, and Ignorance: An Enquiry into Economic Theory and the Practice of Decision-Making* (Cambridge; New York: Cambridge University Press, 1976).

idénticos, deben ser lo suficientemente parecidos o superponerse a los modelos que poseen los dirigentes de las cooperativas.

Es probable que nunca haya un único método para asegurar que se cumplan estas condiciones. En cambio, cada cooperativa tendrá que encontrar su propio enfoque y su propia combinación de prácticas de comunicación, de actividades educativas, de funciones de investigación, de unidades y políticas para apoyar los procesos cognitivos de la organización.

#### Modelos cognitivos en las cooperativas

- La cooperativa funciona con un modelo mental claro de sí misma (sentido de identidad) y de su rol en el sector más amplio o industria (misión).
- Estos modelos son ampliamente comprendidos y compartidos entre los grupos de stakeholders (miembros, dirigentes electos, gerentes, empleados, otros).
- La cooperativa lleva adelante la investigación de un modo organizado para analizar los cambios en su membresía y su entorno.
- La actividad de investigación organizada se conecta al modo en que la cooperativa regularmente analiza, discute y revisa su identidad y su misión.
- La cooperativa alienta la innovación y posee mecanismos para probar las innovaciones a pequeña escala.

La cooperativa “pensante” en práctica

Las cooperativas son organizaciones prácticas comprensiblemente reticentes a dedicar mucho tiempo o recursos a aquello que podría parecer estar mirándose el ombligo. Y sin embargo, las cooperativas deben crear espacios públicos dentro de ellas mismas, donde sus miembros y empleados puedan hablar libremente, aprender uno del otro, y pensar creativamente. Dada la inevitable presión de las circunstancias y prioridades, es posible que tengan que realizar esfuerzos especiales para promover el aprendizaje interno y el tipo de discusión necesaria. Las cooperativas que no logren hacerlo sufrirán un déficit de imaginación.

Todas las organizaciones deben enfrentarse al hecho de que el futuro es desconocido e ininteligible. Aquellos que desean ser proactivos deben basar sus ideas sobre el futuro en algo: un modelo mental o un marco intelectual; un conjunto de ideas acerca de qué es importante, y qué identifica dónde se encuentran los desafíos y oportunidades. Todas las organizaciones poseen tal conjunto de ideas para guiar sus decisiones gerenciales. La pregunta es cuán formal y abierto es el proceso para desarrollar la visión de la organización.

La creación de tal modelo o marco está íntegramente relacionada con la función de *investigación*. Incluso podríamos decir que la esencia de cualquier organización es la investigación: la investigación de hacia dónde se está encaminando la industria o sector, qué están requiriendo los miembros, qué está haciendo la competencia, qué características tiene la tecnología que surge. Sin un modelo basado en la investigación, las decisiones se basan ya sea en el pasado o en los presentimientos y el azar. Una organización es efectiva cuando tiene la capacidad de focalizar sus energías en actividades, en última instancia, exitosas: en otras palabras, cuando invierte su tiempo y otros recursos en aquellos aspectos que importan más. La investigación -el proceso cognitivo de la organización- es aquello que le dice qué aspectos importan más.

Podría esperarse que cada cooperativa (por cierto, cada organización) en el entorno actual tenga acceso a un departamento o unidad de investigación organizado en una amplia red efectiva y relativamente autónoma. Es posible que tales unidades tengan que ser más grandes o más formales en proporción al tamaño y alcance de la cooperativa; pequeñas o nuevas cooperativas pueden tener que compartir tales funciones a través de una red, y hacer uso de contribuciones voluntarias. De un modo u otro, cada

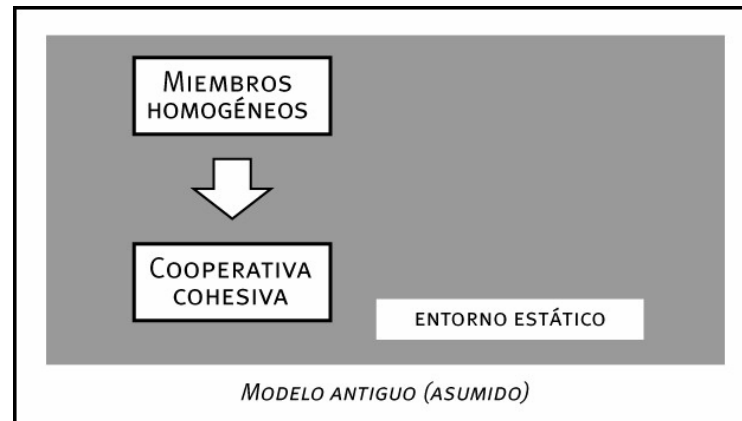
cooperativa necesita tener acceso a la investigación como una condición para sus propios procesos cognitivos de planeamiento, política, toma de decisiones y construcción de consenso.

Una implicación de una sociedad de la información, de una economía del conocimiento, de e-business y de cambios estructurales relacionados dentro de las corporaciones, es que el conocimiento es la fuente del poder. Aquellos que toman las decisiones y elaboran las políticas en las cooperativas necesitan de la investigación, del buen análisis y de nuevas e interesantes ideas como insumos constantes. Al mismo tiempo, la investigación debe estar ampliamente vinculada a la capacitación de los miembros del Consejo de Administración, de la gerencia, de los empleados y de los miembros, y a las actividades de educación de todo tipo. La investigación no puede ser tratada como un asunto de distribución de información; sino que debe ser parte de los procesos de construcción de conocimiento dentro de la organización. Para lograrlo, debe alimentar el aprendizaje ampliamente difundido. La educación cooperativa debe ser vista como algo más que una actividad llevada a cabo para satisfacer los principios cooperativos y para actualizar las habilidades de los empleados, debe ser una instancia para sostener a la cooperativa y a sus miembros unidos y en actividad. La educación, la comunicación, la investigación, la planificación y el marketing, todos se acercan y superponen en un mundo en red, y en una cooperativa pensante, adaptativa e innovadora.

Las actividades de investigación y aprendizaje dentro de las cooperativas deben tener como foco más importante, la comprensión de la industria o sector dentro del que se sitúa la cooperativa. El conocimiento del modelo de cooperativa, de la historia de la cooperativa en particular, de su misión en la actualidad y de sus actividades, son también importantes, pero no tanto como el conocimiento del entorno de negocio o sector. El propósito de la investigación y del aprendizaje es acercar a estas dos áreas: comprender las tendencias, la competencia y las oportunidades en la industria y comprender la identidad de la cooperativa y su misión única dentro de ese entorno -las tendencias y oportunidades que se propone explotar o reforzar y aquellas a las que se propone poder manejar o resistirse-. Los miembros también necesitan de esta comprensión, pues de otro modo no se comprometerán con su cooperativa. Mientras con frecuencia se lamenta la falta de una educación cooperativa específica (y resulta difícil argumentar que sí existe en gran

cantidad), la falta de comprensión del entorno económico y social más amplio es más seria. Tal como sucedió con los Pioneros de Rochdale, los dirigentes cooperativos necesitan tener cierta confianza en que si los miembros comprenden qué está sucediendo en la industria, también comprenderán por qué necesitan una cooperativa.

Figura 6: Homogeneidad asumida en cooperativas estáticas



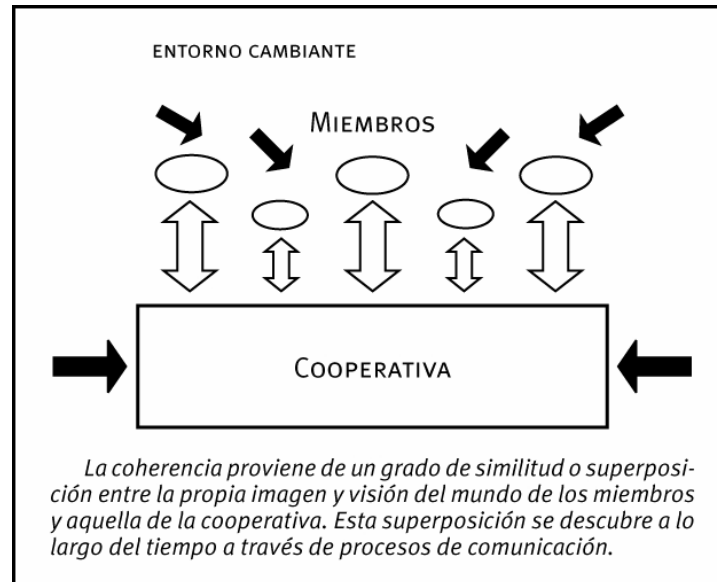
“Pensar” en una cooperativa es también pensar acerca de la imaginación, visión y diversidad de los diferentes grupos de miembros. Perspectivas diferentes aportadas por grupos diferentes de miembros deben ser vistas como una fuente de fortaleza; la diferencia debe buscarse cuando se trata de los miembros, de la investigación y de la educación, tanto como de la gobernanza y la estrategia operacional.

Es posible que los diferentes miembros se identifiquen con diferentes características de las cooperativas; y esto debe comprenderse adecuadamente por todos aquellos que se encuentran involucrados, incluyendo, en la medida de lo posible, a los miembros. Miembros diferentes tienen identidades diferentes, y la cooperativa debe conectarse con tantas como pueda. La cohesión -en especial en un mundo pluralístico y rápidamente cambiante- viene no del hecho de que todos sean iguales, sino de que las diferencias entre las personas se amolden de un modo coherente. La coherencia deviene de la comunicación y de la



adaptación mutua de los puntos de vista y entendimiento de las personas amoldadas unos a otros. Es posible que estos procesos suenen terriblemente abstractos y alejados de las actividades prácticas de los asuntos cooperativos, pero en realidad están muy ligados a la membresía, a la gobernanza y a la educación, y también al marketing; a cómo se definen y promocionan los productos y servicios de la cooperativa y a cómo se conceptualizan y describen los miembros o clientes.

Figura 7: Cambio, identidad de los miembros y cohesión



Comparado con una idea estática de cooperativa, un modelo basado en el cambio que permite la diversidad de los miembros (Figura 7) provee un mecanismo constante para que la cooperativa pueda adaptarse a un entorno dinámico. Requiere de una comprensión más sofisticada de los miembros y de cómo servirlos; ofrece oportunidades para una mayor innovación.

Allí donde una cooperativa está en estrecha vinculación con sus miembros; donde sus operaciones son transparentes a sus ojos; y

donde los miembros y la cooperativa comparten modelos mentales similares acerca de qué es lo que está ocurriendo en su industria, podemos pensar acerca de la cooperativa y sus miembros como estando coordinada de un modo que va más allá de los modelos normales de la participación de los miembros en la gobernanza. Podemos imaginar, como un experimento del pensamiento, una cooperativa en donde el principal involucramiento de los miembros es simbólico o virtual —donde los miembros y su cooperativa interactúan *primariamente* a través de sus funciones económicas tales como marketing y pedidos, a través de la comunicación, de la información y valores compartidos o ideales—. En tal caso hipotético—una cooperativa de participación virtual de los miembros, por llamarla así— la votación de los miembros y la gobernanza pueden permanecer importantes de un modo latente. Los miembros pueden necesitar saber que *podrían* exigir derechos de propiedad y control formal si así lo desearan. Pero no sería el voto y la gobernanza formal lo que definiría la relación con los miembros. En cambio, serían acuerdos compartidos, mantenidos por una adaptación y comunicación constantes, por pequeños intercambios y experiencias repetidas. Tal experimento del pensamiento resulta más que meramente interesante. Puede, de hecho, parecerse a algunas cooperativas exitosas actuales y puede ayudar a explicar aquellos éxitos.

### El capital y otros elementos del éxito

Una cooperativa que está "vinculada" con los miembros del modo anteriormente descrito, cuyas prácticas y políticas les son transparentes, y que piensa, como una organización, acerca de su futuro, tiene ventajas distintivas por sobre los modelos de empresas convencionales. En lugar de ser vista como un tipo marginal de empresa que tiene menos acceso al capital y obligaciones más onerosas que sus competidores -¿podríamos atrevernos a decir que éste es el punto de vista standard de muchos economistas?- una cooperativa tiene ventajas poderosas a causa de la relación integrada, flexible y dinámica con sus miembros. En el mejor de los mundos, las cooperativas pueden integrar la actividad económica de los miembros, sus compras, o

su producción, de forma tal que las otras empresas pueden sólo soñarlo, obtener beneficios de eficiencia o calidad que ninguna otra empresa puede lograr. Por supuesto, la realidad sólo será una aproximación a tal ideal, pero focalizándose en su relación con los miembros, cualquier cooperativa puede realizar algunos de los beneficios del modelo cooperativo. En la desprolijidad general del mundo real, algunos tipos de problemas característicos ciertamente complican esta tarea.

**El capital.** El tema de la capitalización en las cooperativas, ampliamente debatido durante los últimos años, constituye un tema para otra publicación. Sin embargo, es necesario destacar aquí, que el capital no constituye necesariamente el primer o más importante ingrediente cuando se trata del éxito de las cooperativas. Por cierto, una buena capitalización puede ser vista como resultado, no como causa, del comportamiento efectivo de la cooperativa. Una buena *vinculación* económica con los miembros, en una relación cuidadosamente nutrida y desarrollada, puede ayudar a generar el excedente a partir del cual pueda capitalizarse una cooperativa. Una buena *transparencia* puede ser la clave para persuadir a los miembros de que inviertan en lo que su cooperativa necesita, más allá de cualquier distribución de excedentes y otras acumulaciones. Y una buena planificación estratégica -buena *cognición*- por parte de la cooperativa puede asegurar que invierta sólo en aquello que es necesario, y no se embarque en expansiones equívocas o excesivamente ambiciosas. En otras palabras, un cultivo apropiado de las relaciones y comportamientos cooperativos puede a veces resolver problemas de capitalización aún antes de que estos aparezcan. Ocasionalmente -quizás más que ocasionalmente- las cooperativas que creen tener escasez de capital pueden de hecho, tener escasez de vinculación, transparencia o cognición. En tales casos sería extraordinariamente riesgoso introducir capital en organizaciones en donde las relaciones básicas de los miembros son poco sólidas.

**Los empleados como stakeholders.** Junto con los recursos financieros, los recursos humanos son uno de los clásicos "factores de producción" que entran en consideración en el éxito de cualquier emprendimiento económico. Como en cualquier organización, los empleados en las cooperativas deben estar satisfechos, bien capacitados y tener buenas condiciones de trabajo si la organización está abocada a alcanzar su potencial; y en mayor medida -en una economía cambiante y basada en el conocimiento- necesitan ser una fuente constante de innovación,

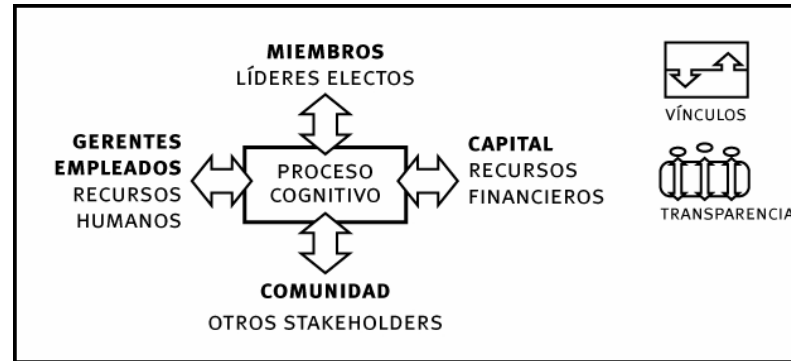
de nuevas ideas, nuevos proyectos y nuevas configuraciones. Pero los empleados en las cooperativas tienen una importancia adicional más allá de aquella que tienen en otras empresas. Los empleados son también la interfase más común entre la cooperativa y sus dueños. Esto les otorga un rol significativo en cuanto a la construcción, mantenimiento o cambio de la relación de la cooperativa con sus miembros, la cual, se ha argumentado aquí, es central para el éxito de la cooperativa. Los valores y culturas de varias cooperativas con frecuencia han incluido la participación de los empleados de muchas maneras. Tendencias demográficas tales como el envejecimiento de la población y una competencia creciente por parte de empleados jóvenes y educados, pueden significar que, en el futuro en algunas cooperativas, los recursos humanos constituyan una limitación mayor que los recursos financieros.

**Diversidad de los miembros.** Junto con los clásicos factores de capital y trabajo, los miembros pueden pensarse como un "factor de producción" adicional en las cooperativas: la clase genuina de miembros tiene que asociarse o desarrollarse, y tienen que estar integrados del modo correcto con los otros factores de producción, para que la cooperativa pueda desempeñarse de manera óptima. Ni siquiera los clientes de empresas no democráticas son pasivos -ejercitan la elección e interpretan mensajes de la empresa a su manera- pero en las cooperativas los clientes (o sea, los miembros) deberían ser aún menos pasivos. Tal como queda implícito en el concepto de vinculación, su comportamiento económico y el de la cooperativa debería, con el tiempo, coordinarse íntimamente uno con el otro. Tal como se deduce de la transparencia, los miembros deberían "ver" y comprender su industria, su cooperativa y los acuerdos internos que le son básicos. Y los miembros necesitan ser parte del proceso cognitivo de la cooperativa, de tal modo que sus puntos de vista acerca de la cooperativa y su rol, y los puntos de vista de sus líderes se parezcan.

El gran desafío para las cooperativas es cómo lidiar con las diferencias entre los miembros. Puede parecer que los atributos de la relación tales como la vinculación y otros, son más fáciles de lograr si las diferencias entre los miembros se ignoran o son minimizadas, pero esto sería probablemente equivocado. Ignorar las diferencias reduce el grado en el que la cooperativa puede formar vinculaciones fuertes con los miembros, reduce la transparencia de la organización (pues quedan oscurecidas las

verdaderas diferencias de interés), y reduce la calidad del input hacia los procesos cognitivos de la organización. No toda diversidad es buena, pero la diversidad es necesaria, y la diversidad que existe necesita ser manejada. La actividad económica de la cooperativa debe comprometer las perspectivas e intereses de los diferentes miembros no menos que la gobernanza cooperativa. Una comunicación constante para explorar, reconciliar y adaptarse a estas diferencias puede resultar más importante para la relación entre los miembros, que cualquier mecanismo particular del involucramiento de los miembros -más importante aún que las reuniones formales y la votación-.

Figura 8: Los factores de producción cooperativos



**Liderazgo.** Las cooperativas tienen fortalezas distintas de otro tipo de empresas y requieren tipos distintivos de liderazgo para aprovechar estas oportunidades. Durante la última mitad del siglo XX, las cooperativas se ocuparon en particular de desarrollar la calidad de su gerencia. Algunos han observado que las organizaciones hoy en día tienen una necesidad creciente de liderazgo más que de gerencia<sup>9</sup>. El liderazgo puede provenir de los líderes electos o de las personas en cargos contratados; sus

<sup>9</sup> James Kouzes and Barry Posner, *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1995)

funciones giran en torno a la motivación de las personas, dándoles inspiración y apoyo, desarrollando una visión compartida con la que se sienten comprometidos, y dándole forma a la dirección estratégica. En los términos aquí utilizados, el liderazgo resulta crítico para que los procesos cognitivos funcionen en las organizaciones: no es suficiente que los líderes piensen; necesitan saber cómo ayudar a que las organizaciones piensen. Al proveer orientación y fomentar el pensar, los líderes de las cooperativas deben ser defensores de la importancia central de la relación de la cooperativa con los miembros. Tanto si emplean ideas similares a las nociones de vinculación, transparencia y cognición delineadas aquí, o emplean ideas diferentes, necesitan un lenguaje y conceptos que describan direcciones estratégicas apropiadas a las fortalezas y características de las cooperativas.

De tanto en tanto, el lenguaje y los conceptos para la orientación estratégica de las cooperativas deben renovarse y hacerse de nuevo. Los conceptos presentados en este trabajo son una contribución a esa tarea. En última instancia, es una tarea que cada cooperativa debe asumir para sí misma, a su propio modo.

#### Acerca de este trabajo

Los conceptos en este trabajo surgieron a partir de una década de discusiones e intercambios en el entorno interdisciplinario del Centro para el Estudio de las Cooperativas en la Universidad de Saskatchewan.

Las deudas a personas y publicaciones son demasiado numerosas para mencionarse en un documento de esta longitud. El pensamiento fue especialmente influenciado por el análisis de experiencias de cooperativas durante este lapso, incluyendo los problemas de ciertas cooperativas agrícolas de Norte América, el éxito de otras cooperativas, y las estructuras distintivas de Cooperativas de Nueva Generación. En parte, los conceptos desarrollados en este trabajo son intentos de explicar por qué algunas de estas cooperativas tuvieron éxito y otras fracasaron, por qué algunas pudieron contar con la lealtad de los miembros y otras no, por qué algunas hallaron el capital y los recursos necesarios y otras tuvieron dificultades en hacerlo.

Las ideas aquí presentadas son también testimonio de por qué la teoría es importante, y por qué aquellos que se preocupan por las cooperativas deberían prestarle atención. Entre los cuerpos de teoría que contribuyeron a las ideas contenidas en este trabajo (con frecuencia de segunda mano, a través del trabajo de otros) se encuentran la teoría de los juegos, la teoría de la agencia, el neo-institucionalismo económico, la teoría de los sistemas complejos, la teoría cultural poscolonial y posmoderna, el feminismo, la teoría sociológica crítica, la teoría neuronal y de redes, e ideas acerca de la defensa de los derechos del consumidor, la globalización, la nueva economía y otros temas. La teoría no es un sustituto del conocimiento de lo que existe. Es, sin embargo, la forma del pensamiento disciplinado necesaria para usar sistemáticamente la imaginación.

Los términos clave utilizados en este trabajo provienen de una variedad de fuentes. La vinculación económica deriva del pensamiento cooperativo alemán, y es en parte, una versión en inglés del concepto de "el principio de la promoción" (Förderauftrag): esto significa que, el propósito de las cooperativas es promover el negocio o la economía de los miembros. Este concepto fue desarrollado en el pensamiento cooperativo de la Alemania Occidental de la posguerra por Georg Draheim y otros. Transparencia es un término ampliamente utilizado, con frecuencia asociado a la rendición de cuentas. Ian MacPherson ha hecho notar que realizó intentos para que la palabra fuera incluida en la Declaración de los Principios Cooperativos de 1995 por la Alianza Cooperativa Internacional. Cognición, tal como es utilizada aquí, deriva de modelos de conciencia humana individual, particularmente aquellos de Antonio Damasio; el concepto de cognición ha sido aplicado a las organizaciones por otros escritores.

La serie Documentos del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo es una publicación trimestral indexada en Catálogo Latindex (Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal).

Los Documentos se publican desde 1996 y contienen:

- Resultados de investigaciones realizadas por miembros del Centro,
- Presentación de actividades académicas,
- Traducciones de artículos publicados en revistas especializadas en economía social.

Documento 48

Publicación del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo.  
Impreso y compaginado en la Imprenta de la Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Buenos Aires, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Marzo de 2005.