



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN Y FORMACIÓN EN  
ORGANIZACIONES ASOCIATIVAS Y COOPERATIVAS – PROCOOP**

**DILEMAS CULTURALES EN LAS EMPRESAS  
COOPERATIVAS**  
**Estudio de cultura organizacional en cooperativas  
chilenas**

**MARCELO ARNOLD CATHALIFAUD  
MARIO RADRIGAN RUBIO**

## INDICE

SÍNTESIS

PROLOGO DE LOS AUTORES

INTRODUCCIÓN

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

PRIMERA PARTE: CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESARROLLO EMPRESARIAL

1. Historia y desarrollo del concepto de cultura organizacional
2. Definición y componentes del concepto de Cultura Organizacional

SEGUNDA PARTE: CULTURA COOPERATIVISTA

1. Principios culturales básicos del cooperativismo
2. Cultura cooperativista chilena
3. Perspectivas y visión de futuro

PARTE TERCERA: LOS DILEMAS CULTURALES EN LAS ACTUALES EMPRESAS COOPERATIVAS

1. Introducción
2. Nuevos Dilemas
3. El mercado desde un enfoque tradicional y sus limitaciones
4. Estructura organizacional: barreras y oportunidades para el cambio cultural

PARTE CUARTA: ESTRATEGIAS PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

1. Introducción
2. Cooperativas "de mercado"
3. Cooperativas en "crisis de crecimiento y adaptación"
4. Cooperativas en horizontes de "reestructuración"

PARTE QUINTA: CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

1. Identidad: relación de los miembros con la organización
2. Clima Laboral
3. Manejo eficiente del mercado
4. Reconocimiento social y desarrollo local
5. Equidad y superación de la pobreza
6. Formación y capacitación de la persona

7. Desarrollo personal

PALABRAS FINALES

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES PARA LA INSTITUCIÓN  
PATROCINANTE

ANEXO I: PRESENTACIÓN GENERAL COOPERATIVAS SELECCIONADAS

BIBLIOGRAFÍA

## **SÍNTESIS**

### **DILEMAS CULTURALES EN LAS EMPRESAS COOPERATIVAS CHILENAS** **Estudio de cultura organizacional en cooperativas chilenas**

**MARCELO ARNOLD CATHALIFAUD<sup>1</sup>**  
**MARIO RADRIGAN RUBIO<sup>2</sup>**

El estudio intenta identificar y describir las fortalezas, debilidades y conflictos contenidos en la aplicación local del ideario cooperativista, cuya historia testifica, como un enorme y documentado campo de observación, las posibilidades y limitaciones, que tiene una opción humanista y social en el ámbito de las actividades económicas modernas.

Nuestros objetivos consistieron en precisar los "capitales culturales" que disponen empresas cooperativas chilenas, con los cuales abordan los desafíos modernos de la productividad y eficiencia en un contexto de mercado. En términos específicos nuestra indagación se concentró en la detección, caracterización y evaluación de las capacidades y posibilidades que demuestran las empresas cooperativas para adaptarse y enfrentar exitosamente sus entornos.

La investigación se orientó fundamentalmente a una indagación sobre la cultura organizacional. En consecuencia, nuestros hallazgos tratan más de imágenes y percepciones que de "hechos" que se traduzcan en notas del Balance o Memoria Anual. Son, en definitiva, observaciones de las comunicaciones que dan sentido a los "hechos", proyectos y diseños. Los métodos de indagación se enfilaron en una dirección cualitativa, con los propósitos de extraer las perspectivas personales y grupales de los cooperativistas. Nuestro trabajo reconvirtió tales observaciones y se hizo cargo de tratarlas como temas culturales.

Entre los materiales que sirven de base a nuestras conclusiones destacan aquellos recogidos de nuestros acercamientos a través de entrevistas, grupales e individuales, con dirigentes, socios y funcionarios de empresas cooperativas de primer grado. Para su selección se definieron sectores de cooperativas, que por su presencia y peso específico, se estimaron representativos del cooperativismo en nuestro país: las Cooperativas de Ahorro y Crédito, las Cooperativas Abiertas de Vivienda y las Cooperativas

---

<sup>1</sup> Antropólogo Social, Universidad de Chile, Doctor en Sociología, Universidad de Bielefeld. Director del Programa de Magister en Antropología y Desarrollo, Universidad de Chile; Director del Programa de Desarrollo de Habilidades Gerenciales, Universidad de Santiago de Chile.

<sup>2</sup> Antropólogo Social, Universidad de Chile, Magister (c) en Dirección de Recursos Humanos, Universidad de Santiago de Chile; Director Ejecutivo del Programa de Investigación y Formación en Organizaciones Asociativas y Cooperativas, PROCOOP, Universidad de Chile.

Campesinas. En forma simultánea al trabajo de campo, se entrevistaron expertos, funcionarios públicos, profesionales, consultores y dirigentes cooperativistas.

Desde la delimitación de un enfoque teórico-conceptual, sustentado en las actuales discusiones acerca de el rol de la cultura organizacional en la moderna administración de empresas, el informe se estructura en torno a los siguientes temas-objetivos:

\* Caracterización de la emergencia, deriva y sucesivas re-especificaciones de las presunciones básicas y valores centrales y ejes orientadores fundamentales del quehacer de los agentes cooperativistas chilenos, que toman forma de modos valorados de gestión organizacional e imágenes que presentan hacia sus ambientes internos y externos.

\* Identificación de los estilos culturales que disponen las cooperativas chilenas para enfrentar sus actuales dilemas. Específicamente hemos detectado que sus empresas se debaten en una crisis de crecimiento, que refleja clara y precisamente lo que denominamos su conflicto cultural. En tanto tema controversial, el debate se materializa en una discusión acerca de eventuales distancias que mantienen algunas empresas cooperativas con respecto a los valores fundantes del movimiento y por el otro, en el imperativo de cambiar y modernizarse para subsistir.

A manera de ejemplo destacamos tres transmutaciones que afectan decididamente los principios cooperativos. El primero refiere a las definiciones del rol socio-usuario, el segundo al papel de la educación cooperativa y, por último, el referido a la integración cooperativa. Desde este contexto, como crisis de fortalecimiento, presionan exigencias para modificar sustantivamente estructuras organizacionales, remodelar redes de decisiones, modernizar y tecnologizar procesos de operación, redefinir públicos y prioridades, emergiendo con gran fuerza y apoyo del entorno, un decidido perfil pragmático revestido bajo la forma de realismo -"pragmatismo idealista"-. Entre los valores emergentes encontramos los siguientes: competitividad, eficiencia, profesionalismo y la búsqueda de la calidad.

\* Caracterización de las estrategias a través de las cuales las empresas cooperativas estudiadas enfrentan los requerimientos que les impone el ambiente. Se detectaron tres tipos vigentes de estilos organizacionales cooperativos, cuyas características apuntan a distintos manejos y tratamientos de sus contradicciones culturales. El primero se refiere a cooperativas consolidadas en su readecuación al ambiente competitivo; el segundo, cooperativas que viven la crisis y estudian sus mecanismos de readecuación y finalmente, aquellas cuyo horizonte de viabilidad se acorta y que se encuentran enfrentándose a drásticas readecuaciones.

Cruzan estos estilos la creciente diferenciación entre dos culturas organizacionales: una que opera con los valores del sistema económico imperante y otra, que se orienta por lo social. Es importante destacar que en todas las cooperativas estudiadas existen dosis de culturas que corresponden a los diferentes tipos que hemos identificado. Subyacen en las cooperativas "de mercado" principios mutualistas y orientaciones de beneficencia y apoyo comunitario, esto es: no todas sus decisiones se orientan por criterios estrictamente económico-financieros. En las cooperativas en reestructuración, hay dosis de manejo y operaciones de racionalidad de mercado. Entre ambas, las cooperativas "en crisis" alternan conflictivamente ambas tendencias.

Finalmente, expresadas como recomendaciones, se exponen las principales conclusiones del estudio en dirección a la optimización de la gestión cooperativa por parte de sus dirigentes, administradores y organismos de apoyo. Destaca la constatación que no obstante su decidida orientación hacia el mercado, las empresas cooperativas exitosas no han transformado en obstáculos toda su tradición cultural. Específicamente, su gestión organizacional apunta al desarrollo de una cultura y clima organizacional que se acopla perfectamente con las modalidades clásicas del cooperativismo. Se da cuenta, además la existencia de numerosas fortalezas que constituyen un capital inexplorado de la cultura organizacional cooperativista.

## PROLOGO DE LOS AUTORES

En las últimas décadas el mundo se ha remodelado. Murallas e ideas súbitamente se desmantelan experimentándose cambios acelerados; la mundialización de los sistemas económicos y políticos se hace cada vez más evidente. Paralelamente se configura un orden mundial, ya no basado en la dominación sino en estilos y estrategias para abordar el futuro. Finalmente, el mismo futuro pierde su certeza, incluso carece de denominaciones propias, se hace inestable, obliga a explorar y mantenerse atento.

Frente a este clima, producto del ocaso de aquel impulso que traspasó a máquinas el esfuerzo manual de los artesanos ingleses dando paso a la industrialización y al racionalismo, resurge la reflexión sobre lo humano y su rol en los procesos económicos. Este escenario entronca directamente con nuestro tema pues, paradójicamente, el movimiento cooperativista acompañó el advenimiento de la Revolución Industrial, como proyecto socioeconómico alternativo que tuvo por identidad anteponer lo humano a los procesos económicos, proyectándose en numerosas organizaciones que se hicieron cargo de sus ideales en distintas partes del mundo.

La historia del cooperativismo testimonia, como un enorme y documentado campo de observación, expresado en cientos de millones de socios cooperativistas en el mundo, las posibilidades, como también las dificultades y limitaciones reales, que una opción humanista y social tuvo y tiene para enfrentar organizacionalmente las actividades económicas modernas.

Este estudio, si bien limitado, intenta describir y explicar parte de las fortalezas, debilidades y conflictos contenidos en la aplicación local del ideario cooperativista. Si bien, como sucede corrientemente en los diagnósticos, los aspectos críticos destacan sobre los positivos, no debe suponerse intencionalidad en ello, por el contrario las dificultades de las empresas cooperativas son parte de su "capital", efectivos aportes para su futuro, en tanto constituyen puntos de reflexión para sus cambios y perfeccionamientos.

Marcelo Arnold C.

Mario Radrigán R.

## INTRODUCCIÓN

Muchas iniciativas económicas han sucumbido, entre ellas muchos estilos de trabajo, algunos muy loables. La bondad y la solidaridad, de corto plazo, no han sido de por sí garantías en ambientes en donde la economía se enriela en otros códigos cuando trata, a través de la combinación de recursos escasos y uso del dinero, el problema de la disponibilidad de bienes y servicios.

Afortunadamente, los sistemas solidarios nunca desaparecen del todo, resurgen en situaciones de crisis para luego, una vez superados, volver a caer en su latencia. En épocas difíciles son un tesoro, en las bonanzas son piezas de museos, ofreciéndose como receptáculos de utopías y nostalgias. En ese contexto, para mantenerse, requieren de la protección y el aislamiento.

Desafortunadamente para quienes gustan de la experimentación, los tratamientos especiales en el campo de la economía, se mantienen únicamente en situaciones excepcionales o cuando se estiman dividendos mayores en otros planos -controlar grupos de presión, ganar elecciones, defender la soberanía, etc.-. En cualquier caso, las organizaciones económicas que acogen beneficios especiales están desprovistas de destino si su futuro pende de tales refuerzos.

Ello es dolorosamente cercano. Muchas empresas cooperativas desaparecen cuando se las ha hecho compartir el "aire" en una economía no proteccionista. Sin embargo otras muchas subsisten, exploran nuevas alternativas y operan exitosamente.

Nuestro estudio se orienta hacia estas últimas, empresas cooperativas reales y vigentes, que se desenvuelven con relativo éxito en ambientes que no tienen favoritismos hacia ellas. De ese objeto nos hemos concentrado en explorar sus capacidades intrínsecas, con las cuales han enfrentado sus desafíos. En tal búsqueda, hemos encontrado que entre las pocas empresas tradicionales que disponen de capitales en sus culturas organizacionales que permiten enfrentar de manera exitosa e independiente los desafíos de la economía moderna, las cooperativas están fuertemente representadas, aunque, muchos de sus miembros, parezcan no estar del todo conscientes de ello.

Pero, el capital cultural necesita ser visualizado adecuadamente, antes de transformarse en activo potenciador de una actividad económica. Por ello, la perspectiva de investigación que aplicamos no intenta evadirse de la realidad e introducirse en debates principistas. Por el contrario, interesa en tanto guía de la acción, regulador de programas y tareas, como marco de decisiones al interior de empresas concretas.

Por cierto, la traducción económica de capitales culturales no es un hecho nuevo, sobre el cual los cooperativistas no hallan reflexionado. Sin embargo,



un tratamiento no especializado de lo cultural generalmente se desvirtúa, al desenvolverse en ideologías y buenas intenciones, reforzando creencias que a su vez revierten en intereses ocultos de reivindicar proteccionismos o en desalentadores síntomas de derrota. Por muy saludables, o terapéuticos que sean estos afanes, no sirven al enfrentar la realidad, no entran como información útil para la mantener la viabilidad de las empresas, son información inútil que las más de las veces lo único que logra es crear expectativas irreales o unirse al coro del desencanto.

Una vez identificados, los valores organizacionales del cooperativismo no tienen traducciones positivas instantáneas, deben introducirse dosificadamente en una planificación y racionalidad económica que se asienta en reconocer el peso del ambiente. Por ello su identificación debe ser complementada con la determinación de los reales espacios en que operan como ventajas y oportunidades. Asumir conscientemente tal desafío es la tarea actual de los cooperativistas y de sus organizaciones de apoyo.

## **OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

Este estudio tiene por objetivos precisar los "capitales culturales" que disponen empresas cooperativas y con los cuales enfrentan o pueden enfrentar eficientemente los desafíos modernos de la productividad y eficiencia. Su informe se hace desde el presente con vistas al futuro, aspira tener aplicación práctica, servir de insumo para la orientación de nuestros patrocinadores y con ello a los cooperativistas chilenos.

En términos específicos nuestra indagación se concentró en la detección, caracterización y evaluación de las capacidades y posibilidades que demuestran las empresas cooperativas para adaptarse y enfrentar exitosamente sus entornos.

Antes de avanzar sobre los resultados, deben acotarse algunas exclusiones y alcances. Aspectos cuantitativos, resultados de operaciones y otros datos técnicos y financieros no han sido considerados en un estudio orientado fundamentalmente a una indagación sobre la cultura organizacional. Nuestros hallazgos hablan más de imágenes y percepciones que de "hechos" que se traduzcan en notas del Balance o Memoria Anual. Son, en definitiva, observación de comunicaciones que dan sentido a los "hechos", proyectos y diseños que los guían y orientan. Por otro lado, no entra en nuestros objetivos un tratamiento particular de las cooperativas que visitamos en el curso del trabajo; nuestras conclusiones están referidas, a través de ellas, al conjunto del cual forman parte. Finalmente, no obstante su relevancia y potencialidades, no incluimos

en nuestros análisis a las organizaciones que coordinan cooperativas.

Con respecto a nuestros métodos, debe indicarse que estos se enfilan en una dirección cualitativa, en coherencia con los propósitos de extraer las perspectivas personales y grupales de los cooperativistas. Nuestro trabajo reconvierte tales observaciones y se hace cargo de tratarlas como temas culturales.

Las técnicas de investigación, basadas en un clima conversacional de indagación, han pretendido colocar en juego imágenes y percepciones, enfrentándolas con situaciones reales, plenas de tensiones, fracasos y búsquedas que constituyen la realidad de las "empresas" cooperativistas chilenas.

### **Fuentes de información**

En la preparación del Informe se utilizaron diversos materiales, siendo fundamentales aquellos recogidos de nuestros acercamientos a través de entrevistas, grupales e individuales, con dirigentes, socios y funcionarios de empresas cooperativas de primer grado. Esta tarea fue desarrollada por los autores en colaboración con la estudiante de psicóloga Yazna Gutierrez .

Para la selección de nuestros informantes, se definieron, en primer lugar, sectores de cooperativas, que por su presencia y peso específico, son representativos del cooperativismo en nuestro país. En primer lugar, el sector de Cooperativas de Ahorro y Crédito, que en los últimos años ha vivido un importante proceso de creciente desarrollo cuantitativo y cualitativo. En él se individualizaron cooperativas de distinto origen, como son la Cooperativa del Personal de la Universidad de Chile COOPEUCH, la Cooperativa O'Higgins de San Bernardo y la Cooperativa La Viñita de la comuna de Recoleta.

El segundo sector correspondió a las Cooperativas Abiertas de Vivienda. Estas, al igual que el anterior, han mantenido en los últimos 20 años un continuo y sostenido desarrollo. En este caso, se seleccionaron la Cooperativa HABITACOOOP, Cardenal Silva Henríquez de Santiago y la Cooperativa CHILLANCOOP de Chillán.

El último tipo corresponde a Cooperativas Campesinas, organizaciones vinculadas al área productiva, que en los últimos 30 años ha vivido múltiples cambios, manteniendo sin embargo, una extendida presencia a lo largo del país hasta la actualidad. En este sector se individualizaron la Cooperativa Silos de Pirque de la Región Metropolitana, COOPEUMO de la ciudad de Peumo, en la VI Región y la Cooperativa El Corazón de Palquibudis de la VII Región.

En forma simultánea al trabajo de campo, se realizaron entrevistas a expertos, funcionarios públicos, profesionales, consultores y dirigentes cooperativistas.

También se estimó necesario sondear, en forma exploratoria, la percepción del cooperativismo por parte de potenciales usuarios del sistema.

Finalmente, quisiéramos agradecer a quienes colaboraron directamente en la elaboración de este estudio. En primer lugar, a la Dirección y Equipo Técnico del Instituto Chileno de Educación Cooperativa ICECOOP, quienes impulsaron y nos apoyaron durante todo el desarrollo y realización de este trabajo.

También queremos reconocer muy especialmente a todas las personas que en las distintas cooperativas nos apoyaron con su colaboración franca y desinteresada: socios, dirigentes, gerentes, personal técnico, profesionales y funcionarios de las empresas cooperativas.

Por último, es importante destacar la colaboración de especialistas en el tema cooperativo que nos aportaron sus experiencias y el tiempo para clarificar nuestras propias ideas y objetivos, entregando a la vez información relevante sobre el desarrollo y perspectivas globales del sector cooperativo chileno. Nos referimos al Sr. Carlos Rubio, Jefe del Departamento de Cooperativas del Ministerio de Economía; el Sr. Alberto Gross, Director de la Fundación Centro de Iniciativa Empresarial; el Sr. Hector Rubio, Presidente de CONFECOOP; y el Sr. Jorge Salas Director Ejecutivo de ICECOOP.

## **Estructura y objetivos**

La presentación del informe se estructura en torno a los siguientes temas-objetivos:

La Parte Primera comprende delimitaciones conceptuales que sirven de guía a nuestras indagaciones. Específicamente trataremos los temas relacionados con la Cultura Organizacional, tal como esta es observada desde la administración moderna de las empresas.

En su Segunda Parte, exponemos en forma resumida la emergencia, deriva y sucesivas re-especificaciones de los valores y principios del cooperativismo. Interesa precisar y definir brevemente los dilemas culturales a que se enfrenta la gestión cooperativa en economías de mercado.

La Parte Tercera analiza, desde el contexto de las cooperativas estudiadas, las estrategias y estilos culturales que disponen para enfrentar sus dilemas. Aquí se incluyen tratamientos destacados del manejo de tensiones críticas de sus empresas, específicamente los conflictos entre orientaciones "sociales" - mutualistas- y "económicas" -eficientistas-.

En la Parte Cuarta caracterizamos tres estrategias a través de las cuales las empresas cooperativas estudiadas enfrentan los nuevos requerimientos que les impone el ambiente.

Finalmente, la Quinta Parte contiene, expresadas como recomendaciones, las principales conclusiones del estudio en dirección a la optimización de la gestión cooperativa por parte de sus dirigentes, administradores y organismos de apoyo.

## PARTE PRIMERA

### CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESARROLLO EMPRESARIAL

#### 1. Historia y desarrollo del concepto de cultura organizacional:

Los acelerados cambios mundiales a nivel político e ideológico han trasladado el núcleo de la discusión desde los sistemas de desarrollo económico al debate acerca de los modelos generales y las técnicas y procedimientos específicas de gestión, para hacer más eficiente y competitiva la empresa privada. Por ello, la década de los 80 vio convertirse, por primera vez, en best-seller a literatura especializada en la gestión de empresas. Libros como la "Teoría Z" de William Ouchi publicada en 1981 (referente a la empresa japonesa) y "En busca de la Excelencia" de Peters y Waterman publicado en 1982, son una muestra.

En este contexto temas como el financiamiento y el marketing han empezado a ceder lugar a otros que se concentran en los factores que hoy en día se reconocen como fundamentales: el recurso humano y las culturas organizacionales.

Uno de los estudios pioneros en este tema corresponde al libro de Elliot Jacques "The changing culture of a factory", publicado en el año 1951. En él se establecía la siguiente definición:

**"La cultura de la fábrica es su forma habitual y tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten en mayor o menor grado todos sus miembros y que deben aprender sus nuevos miembros y al menos aceptar en parte, con el fin de ser aceptados en el servicio de la firma. En este sentido, la cultura cubre una amplia línea de conductas: los métodos de producción, las habilidades y los conocimientos técnicos del trabajo, las actitudes hacia la disciplina y el castigo, etc." (en Denison, 1991:25).**

Sin embargo, sólo en el año 1979 se emplea por primera vez el concepto de cultura organizacional. Se trata del artículo de Andrew Pettigrew "On studying Organizational Cultures", publicado en la revista especializada Administrative Science Quarterly. Para su desarrollo el autor se basó en estudios en el campo de organizaciones de educación superior británicas.

A partir de ese momento, en revistas, libros académicos, como en diarios especializados en el tema financiero empiezan a sucederse una serie de

publicaciones sobre el tema de la cultura organizacional, cada vez más orientadas al tema de la gestión y administración de empresas.

En una primera etapa, durante la década de los ochenta, las principales líneas de debate y discusión se centraron en la diferenciación y similitudes entre el concepto de cultura y clima organizacional. Este último había adquirido su propia relevancia desplazando al concepto de satisfacción laboral que prevaleció hasta los años setenta.

Hoy en día, se acepta generalmente la diferenciación que postula que el clima organizacional se refiere básicamente a la reacción de las personas de una organización a determinadas situaciones que les afectan (en este sentido, es común escuchar el concepto de clima laboral), y al conjunto de condiciones que existen y tienen impacto sobre el comportamiento de los individuos. Por su parte, la cultura organizacional -tema de los noventa-, se refiere más bien a los mecanismos adaptativos y sistemas interpretativos compartidos por los miembros de una organización determinada.

A partir del año 1985, en que se publica el libro "Cultura Organizacional y Liderazgo" de Edgar Schein, se produce una verdadera consolidación del término y de este como un área de especialización en el tema de gestión de empresa que incluye dentro de sus procedimientos un fuerte bagaje proveniente de la teoría y metodología de la antropología social académica y aplicada (vid. Ritti, R. y R. Funkhouser 1987). En adelante se pueden encontrar referencias bibliográficas cada vez más abundantes y específicas sobre el tema de cultura organizacional, orientadas a tratamientos cada vez más específicos: productividad, liderazgo, adaptación al cambio, etc.

Un elemento significativo en el desarrollo del concepto de cultura organizacional tiene que ver con que su gestación no se relaciona directamente con uno o varios centros académicos o universitarios, como ha sido común en otros casos, sino que más bien ha surgido de la práctica profesional de especialistas en el tema de consultoras de empresas y desarrollo organizacional que continuamente se ven enfrentados al trasfondo cultural que actúa como obstáculo o facilitador de las innovaciones que planifican desde sus escritorios.

Lo anterior tiene, por consecuencias, que el desarrollo teórico y posteriores conceptualizaciones acerca de la cultura organizacional han sido frutos de trabajos que van a la saga de experiencias y prácticas profesionales. Todo ello ha influido notoriamente en que hoy en día coexistan múltiples definiciones y concepciones de cultura organizacional que responden más a las situaciones concretas que cada consultor ha enfrentado, que a un desarrollo sistemático y reflexivo.

En Chile, el desarrollo y aplicación del concepto de cultura organizacional es relativamente reciente. Tal como lo menciona Darío Rodríguez (1992:128-29), uno de los primeros estudios fue realizado el año 1990, solicitado a un equipo

interdisciplinario por empresa privada. Lo anterior marca también en nuestro país la tendencia mundial en el campo de los estudios de cultura organizacional: se concentran principalmente en el ámbito de consultorías a empresas, generalmente transnacionales, que ya han experimentado sus beneficios en sus respectivas casas matrices (estudios han demostrado que la fortaleza de la cultura corporativa puede incidir hasta en un 30% en los costos de los productos y servicios de una empresa).

Sin embargo, a nivel universitario destaca el trabajo de algunos investigadores que han incursionado sostenidamente en el tema. Por otra parte en el Instituto de Sociología y Escuela de Psicología de la Universidad Católica (vid. Rodríguez, D. 1991, 1992) y en la Universidad de Chile, en el Departamento de Antropología de la Facultad de Ciencias Sociales se desarrolla desde el año 1990 el Programa SPITZE de Estudios Organizacionales, que ha concentrado una de sus áreas en el tema de Cultura Organizacional en la micro y pequeña empresa (vid. Arnold, M. 1991 y Arnold, M. y D. Rodríguez 1992).

Uno de los avances logrados en el estudio de la cultura organizacional en nuestro país se refiere a la adaptación e innovación de un concepto que ha tenido su origen en el hemisferio norte, ligado a la gestión de empresas, específicamente en las grandes corporaciones empresariales, ampliando su campo de aplicación a la empresa pública como también a la micro, pequeña y mediana empresa, con lo cual la riqueza y complejidad del concepto aumenta ostensiblemente, manteniendo su esquema matriz básico.

## **2. Definición y componentes del concepto de Cultura Organizacional:**

Existen diversas definiciones del concepto de cultura organizacional, que responden, como se dijo anteriormente, a las situaciones particulares y necesidades de quienes han trabajado en el tema, principalmente como consultores. Tal como en el campo de la antropología existen diversas escuelas y corrientes que enfocan de diversa forma el significado y componentes del concepto de cultura, en el ámbito del tema de cultura organizacional sucede exactamente lo mismo. Sobre esa diversidad un común denominador apunta a lo siguiente:

\* La cultura organizacional es un aspecto intangible en las organizaciones y empresas, que no se refleja en los balances y memorias, pero que está en la base de lo que la empresa es y hace.

Sobre esa base se pueden plantear definiciones amplias y restringidas de cultura organizacional. Entre las primeras destaca la elaborada por Edgar Schein (op.cit.:9):

**"...un patrón de presunciones básicas - inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado como su aprendizaje para resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna - que han operado lo suficientemente bien para ser consideradas válidas, y de esa forma, ser tomada por los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas"**

Otra definición, más amplia e inclusiva corresponde a la entregada por Daniel Denison (1991:2):

**"...se refiere a los valores, creencia y principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos."**

En forma más amplia y en su uso más general, el concepto de cultura organizacional incluye las normas, valores, filosofía, clima laboral y comportamientos regulares al interior de una organización. Existen además diversos enfoques y perspectivas para identificar los componentes de la cultura organizacional, a nivel más específico.

Uno de ellos corresponde al desarrollado por Edgar Schein (op.cit.) y que consiste en distinguir tres niveles de la cultura organizacional y que van desde lo más general y abstracto a lo más específico y concreto. El primer nivel corresponde al de las Presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización, el segundo comprende los valores. Finalmente el tercer nivel corresponde al de mayor concreción y consiste en los artefactos y creaciones.

Otro enfoque, desarrollado por Deal y Kennedy (1985) reconoce cinco componentes claves de la cultura organizacional:

\* El medio ambiente del negocio o contexto general en el cual se desarrolla la organización, a las oportunidades y amenazas que se encuentran en él y que condicionan el trabajo al interior de la empresa.

\* Las creencias y valores básicos de una organización, esencia de la cultura organizacional, que identifican los indicadores de éxito y fracaso al interior de la empresa y orientan la conducta de sus miembros.

\* Las personas. Toda organización está compuesta por personas, pero en relación con la cultura organizacional, algunas de estas son claves. En la mayor



parte de las ocasiones los personajes claves son fundadores, presidentes, gerentes u otros miembros que han tenido un rol importante en el desarrollo de la empresa.

\* **Los ritos y ceremonias.** En ellos se incluyen las formas de hacer las cosas, manuales de operación y procedimientos, pero también rutinas y eventos que identifican a la empresa y que actúan por su valor simbólico.

\* **Redes de comunicación.** La información y la circulación de la información es uno de los elementos claves que permiten la constitución de la cultura en una organización; lo que se trasmite y como se trasmite al interior de una empresa es uno de los rasgos que permite a las personas sentirse parte de una institución.

Pero más allá de la relevancia teórico-conceptual que puede tener el desarrollo del concepto de Cultura Organizacional, su importancia tiene relación directa con su aplicabilidad concreta a nivel del desarrollo empresarial e industrial. En este plano la mayor parte de los estudios aplicados se ha orientado por los siguientes objetivos:

- \* IDENTIFICACION DE VALORES BASICOS DE LA EMPRESA
- \* SOCIALIZACION Y ENTRENAMIENTO DE PERSONAL
- \* MANEJO GERENCIAL Y LIDERAZGO
- \* CAMBIO ORGANIZACIONAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL
- \* ETNOGRAFIAS ORGANIZACIONALES
- \* APOYO PARA LA IDENTIFICACION DE LA MISION Y ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA
- \* EFECTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD

Finalmente, y en directa relación con nuestro estudio, uno de los temas más importantes desarrollados por los estudios sobre cultura organizacional corresponde a su relación con el tema de la efectividad y grado de competitividad de la empresa, en base a su cultura. Al respecto existen cuatro hipótesis de relación entre cultura organizacional y productividad:

Mientras mayor sea el compromiso y participación de los trabajadores en la gestión de la empresa, mayor será su productividad y efectividad en el mercado.

La cultura organizacional es la encargada de reforzar los valores y creencias sobre la importancia de la participación.

### **Hipótesis de la Consistencia:**

Mientras más homogénea sea la relación entre los valores y creencias difundidas al interior de la empresa con las conductas y prácticas concretas desarrolladas a su interior, el menor desgaste en sistemas de control y regulación de conductas se reflejarían en incrementos de la productividad.

### **Hipótesis de la Adaptabilidad**

Mientras más cercano a los valores centrales de la empresa este el hecho de propiciar la adaptabilidad y creatividad más fácilmente la organización logrará enfrentar los cambios y desafíos que impone el entorno.

### **Hipótesis de la Misión**

La capacidad colaborar en la definición clara y compartida de la misión, como en la generación de los mecanismos institucionales de socialización de la misma, transforma a la cultura organizacional en un factor clave para nuclear la energía de las personas en torno al fin último de la organización.

Desde esta presentación general del desarrollo y perspectivas de aplicación del concepto de Cultura Organizacional, es importante precisar nuestra opción específica en relación al estudio concreto de la cultura organizacional en la empresa cooperativa.

Desde nuestra perspectiva, la cultura de una organización queda definida en la red de distinciones a través de las cuales actúan selectivamente con sus entornos. En tanto esquemas de diferencias, dan sentido y con ello identidad, a las organizaciones. Así, éstas observan la realidad "a su modo" y de tal modo la hacen suya. Esta red se describe desde las creencias, valores, conocimientos y expectativas que comparten los miembros de una organización que, a su vez, la han asimilado gradualmente desde el momento de su ingreso.

Estos contenidos culturales son procesales, se van generando desde anudamiento de experiencias colectivizadas en las conversaciones y actividades organizacionales cotidianas. Más allá de sus miembros, la cultura organizacional se maneja como "historia", "modo de hacer" y conjunto de valores. Parte de sus tramas se percibe definida en transacciones con el medio; se comprende la importancia de identificar las dimensiones económicas y

políticas, como del contexto histórico que actúan con efecto constitutivo sobre ellas.

En el caso específico que nos interesa, es decir, la perspectiva de los diversos sectores del movimiento cooperativo chileno, nuestra opción se concentra en la identificación de las presunciones básicas y los valores centrales que se constituyen como ejes orientadores fundamentales del quehacer de los agentes cooperativistas chilenos.

Este enfoque apunta tanto a la identificación de los patrones básicos que son compartidos en las diversas empresas cooperativas que analizamos y que aparecen como distintivas de su quehacer organizacional, como la detección sus rangos de variación. Desde este último ángulo se entapizará en la detección de las características dirigenciales que sostienen dichos patrones y su relación con el actual estado de la cooperativa en su inserción en el mercado.

## PARTE SEGUNDA

### CULTURA COOPERATIVISTA

En su actual estado, las empresas cooperativas son tributarias de la confluencia de distintos aportes, los cuales van constituyendo horizontes que actúan como referentes culturales operando a distintos niveles, según sea la especificidad o generalidad de la distinción puesta en juego. Algunos responden a una tradición compartida desde la base fundante del cooperativismo, en tanto movimiento social y alternativa de gestión económica, otros, más localizados, corresponden a la deriva de cada empresa cooperativa, es decir a la tradición acumulativa de sus peculiares modos de interactuar y acoplarse a sus ambientes.

Con respecto a sus premisas fundantes hemos identificado dos grandes "focos" desde donde observar los aspectos culturales del cooperativismo chileno: por un lado los principios culturales que provienen de la historia y tradición del movimiento cooperativista a nivel internacional y, por el otro, la cultura que proviene de la historia y tradición del movimiento cooperativo chileno.

En lo que sigue presentaremos sintéticamente algunos de sus contenidos, en tanto contribuyen a la comprensión de la situación actual y futura de las organizaciones cooperativas. Para un análisis más detallado de la historia y desarrollo de los sistemas cooperativos vid. Hesselbach, W. 1978, especialmente la Primera Parte.

#### 1. Principios culturales básicos del cooperativismo:

La cultura cooperativista queda en gran parte comprendida en los presupuestos ideológicos con que se ha proyectado hacia el ambiente y a sí misma. Estos toman forma de acuerdos éticos como modos valorados de gestión organizacional y estéticos, como las imágenes que presenta el cooperativismo hacia sus ambientes internos y externos.

Esta base fundante puede describirse desde el conjunto de presunciones básicas, internacionalmente reconocidas, que constituyen sus piedras angulares -marco doctrinario-, y que se refieren a modos característicos de concebir al hombre, la sociedad, el trabajo y las actividades económicas:

\* La visión del hombre o Antropología cooperativista se proyecta en una transformación pacífica de la sociedad en donde gana gran valor la educación -escuela de democracia- y el ejemplo -equidad- que se acompañan con los ideales del compañerismo, honestidad y pluralismo. El "hombre cooperativo", como planteaba al Padre Arizmediarrieta, creador del complejo

cooperativo de Mondragón, es realizador, solidario y activo. Esta concepción parte de la base que el hombre es un ser perfectible y de naturaleza noble original, que debe encontrar el medio adecuado para desarrollarse; un hombre que tiene igualdad de derechos independientemente de su condición social o económica.

\* La concepción solidaria del trabajo se constituye bajo el eje de la asociatividad voluntaria y participativa. Las organizaciones cooperativas deben despojarse del egoísmo que implican las jerarquías y la competencia orientándose a constituir empresas auto y cogestionadas. Esta ideología se entronca con las tendencias social-cristianas y socialistas de mediados del siglo pasado, para las cuales el trabajo, y no la propiedad, es la fuente original de la riqueza y, por ende, tiene sobre el capital una preeminencia básica.

\* Finalmente, la concepción original de la empresa que maneja el movimiento cooperativo, se orienta a una economía y empresa al servicio del hombre, donde la ayuda mutua, la solidaridad y la "cooperación" son su fuente básica de motivación. Estas empresas están dirigidas a satisfacer necesidades, de allí sus preferencias por los segmentos de pobres y afanes de promoción social.

Estos fundamentos constituyen la óptica cooperativista para una concepción del desarrollo del hombre y la sociedad, definiendo su aporte como una oferta de instrumento social alternativo para la organización socio-económica para la sociedad. Las cooperativas constituyen una forma voluntaria de organización de la cooperación entre individuos, cuyos objetivos son el mejoramiento de su situación y del entorno del cual forman parte. Su identidad se basa en los principios de la autoayuda, autoresponsabilidad y autogestión.

Estos presupuestos básicos de la cultura cooperativista emergen de un contexto histórico marcado por crisis y cambios en la esfera económica de la sociedad occidental. Esta conexión histórica define la estrategia de cambio social que da el sentido original del cooperativismo frente a su ambiente cuya constitución responde, como ha sido señalado, a una alternativa frente a la irrupción del capitalismo como medio para la organización de las actividades económicas, y aminorar los efectos sociales, culturales y psicológicos que acarrea -individualismo, explotación, pérdida de solidaridad, etc.-.

Es importante detenerse en plantear una breve reflexión sobre la relación histórica que existe entre el surgimiento del movimiento cooperativo y la irrupción del capitalismo en su forma más cruda a mediados del siglo recién pasado, partiendo de la base que frente a múltiples formas de reacción posible, y que de hecho se produjeron, el cooperativismo opta por la más radical en términos culturales: una estrategia de cambio por vía del reconocimiento del valor de la persona, por medios pacíficos mediante el reordenamiento de los

factores económicos. La alternativa de la revuelta, de la resistencia sindical, del anarquismo o de la simple desesperación, es enfrentada por medio de una acción que hoy en día se podría catalogar como proactiva.

Lo anteriormente enunciado, es escenificado gráficamente con la constitución de lo que se reconoce como la primera cooperativa moderna fundada en el año 1844 en la ciudad inglesa de Rochdale, la Cooperativa de Consumo de los Equitables Pioneros de Rochdale. Estos no solo se limitaron a formar una institución para satisfacer sus necesidades de consumo, además dotaron a su organización de una base valórica y de principios que se han constituido en las bases del Movimiento Cooperativo a nivel mundial:

- \* **Control Democrático**
- \* **Libre adhesión**
- \* Limitaciones del interés del capital
- \* Retorno de excedentes
- \* Ventas al contado
- \* Venta de mercancías de buena calidad
- \* Educación económica y cooperativa
- \* Neutralidad política y religiosa

Estos principios, a más de un siglo de su formulación, perduran y han sido perfeccionados por la Alianza Cooperativa Internacional, en sus Congresos de 1934 y 1966 realizados en la ciudad de Londres, permitiendo identificar en cualquier parte del mundo una empresa cooperativa:

- \* **Libre adhesión: el pertenecer o no a una cooperativa es** parte del uso de la libertad del hombre, nadie puede ser obligado a ingresar o a retirarse de una cooperativa.
- \* Control democrático: todos los hombres son iguales en sus derechos y obligaciones, independiente de su condición social y riqueza.
- \* Limitaciones de interés al capital: el afán de lucro no debe ser la principal motivación para la participación en una cooperativa.
- \* No discriminación ni política, racial ni religiosa: las cooperativas sin llegar a ser neutras en acontecer social, no pueden discriminar entre sus socios por ningún tipo de consideración.

Integración entre cooperativas: la unidad entre personas en una cooperativa se debe reproducir a nivel a la asociatividad entre empresas cooperativas, para acumular esfuerzos sociales y económicos.

\* Educación cooperativa: la empresa cooperativa se visualiza como una entidad educativa, correctora de conductas y hábitos.

Bajo este tipo de presupuestos el cooperativismo ha ingresado al patrimonio de la cultura universal, definido, incluso, como la forma económica más apropiada para el desarrollo en zonas rurales y la superación de la pobreza en importantes segmentos de la población de países en el Tercer Mundo.

Pero las pretensiones de cambio social a través del cooperativismo siempre fueron desmesuradas, su condición de solución ideal e integracionista -transnacional, transreligiosa, transcultural, que no hace diferencias étnicas ni clasistas-, evaluada por sus efectos reales, no hace nada más que acrecentar las distancias entre la vertiente ideológica del movimiento y sus reales posibilidades en una realidad que no es controlable por un único interlocutor. Probablemente, esta tendencia mesiánica hace que culturalmente la reflexión cooperativista se oriente más hacia grandes visiones y transformaciones sociales globales, que al funcionamiento de las empresas a través de las cuales se reproduce.

## **2. Cultura cooperativista chilena**

El Movimiento Cooperativo aparece en Chile cuando el año 1887, se funda la primera Cooperativa de Consumo en la ciudad de Valparaíso, la Cooperativa La Esmeralda. El primer antecedente, sin embargo, data del año 1873 y se encuentra en un folleto que abogaba por la creación de una cooperativa asociada a la Sociedad Francisco Bilbao.

En estos 120 años, el Cooperativismo Chileno ha pasado por diversas etapas, desafíos y escenarios, llegando hoy en día a agrupar a 581.000 socios en 1229 cooperativas activas (1992). En su ya larga historia han pasado por varias etapas, cada una de las cuales ha ido incorporando matices y diferencias a sus culturas organizacionales. En las líneas que siguen, haremos breve mención a algunos de esos hitos:

### **Inicios:**

El cooperativismo en Chile surge, durante el siglo pasado, como en la mayor parte de los países de la región, importado de Europa, ligado inicialmente al movimiento obrero o sindical y a las clases populares. En poco tiempo, desde mediados de la década del 20, en que se dicta la primera ley de cooperativas,

el cooperativismo adquirió una de las características que la identificarían hasta el día de hoy: su alta heterogeneidad, en donde caven distintos grupos sociales y económicos, ampliándose su matriz original popular a la clase media (empleados públicos y particulares) y a la mediana y gran agricultura, especialmente en la zona sur del país.

Potencia este surgimiento y expansión del sector cooperativo la presencia de activos grupos de migrantes europeos especialmente alemanes, españoles e italianos.

En este período fundacional, las cooperativas surgen de la libre iniciativa de grupos de personas, en forma absolutamente aislada entre sí (hasta donde se tiene conocimiento).

\* **Legalización:**

La primera ley de cooperativas promulgada el año 1924 da un marco jurídico a las cooperativas que hasta ese momento, en su gran mayoría, se habían constituido como sociedades por acciones.

En términos cuantitativos, en esta etapa que dura hasta la década del 60, las cooperativas crecen lenta pero sostenidamente, y la característica más destacable consiste en que el Estado se hace cargo del tema, creando un Departamento de mutualismo y cooperación dependiente del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. A partir de la creación de la Corfo, pero especialmente luego del terremoto de la ciudad de Chillán, el Estado se hace cargo de diseñar e impulsar políticas de desarrollo utilizando la fórmula cooperativa. Esta se aplica especialmente en cooperativas agrícolas, cooperativas vitivinícolas, de agua potable, de vivienda, de distribución de energía eléctrica y de huertos familiares.

No obstante su intervención no se consolida un dirigismo estatal del cooperativismo, como tampoco desde el Estado se promueven proyectos integrales de desarrollo cooperativo, manteniéndose el carácter espontáneo del origen de las cooperativas. Lo que sí es claro, es que desde esta etapa proviene el énfasis legalista que marca a las cooperativas en su posterior desarrollo.

\* **Apoyo del Estado:**

Con la llegada al poder del Gobierno del Presidente Frei Montalva, el Cooperativismo recibe un gran estímulo, coordinándose el movimiento con las políticas generales de promoción popular y de apoyo a la organización económica de los diversos sectores sociales en pos de la superación de la marginalidad.



Aunque sin claridad de proyecto de desarrollo cooperativo profundo, las cooperativas se convierten en herramientas a favor de las políticas reformistas del gobierno, extendiéndose violentamente su número y diversificación (se fundan cooperativas ligadas a la Reforma Agraria, planes habitacionales, etc.). Sin duda la época "de oro" del cooperativismo chileno, momento hacia el cual se vuelcan las nostalgias y añoranzas. La característica más reconocida de este período es que prácticamente todo el cooperativismo mira hacia el Estado.

\* **Etapa de la indiferencia y sospecha:**

Si bien la mayor cantidad de cooperativas que se registra en el país se verifica el año 1972 (alrededor de 3.600), este fenómeno es parte del reflujo de influencia del período anterior. En la práctica la etapa que transcurre entre el año 1970 y 1975 representa para el sector cooperativo un período que va de la sospecha acerca de la verdadera identidad y proyecto del sector cooperativo, siendo acusado desde el gobierno de ser una fórmula encubierta de capitalismo, para pasar, en los dos primeros años del Régimen Militar, a una virtual indiferencia y no reconocimiento.

\* **Etapa de crisis y reformulación:**

Desde el año 1975 hasta el final del Régimen Militar el cooperativismo vive sus momentos más difíciles, siendo afectado directamente por la implantación del modelo económico, situación que afecta a todos los sectores económicos del país, a lo cual se suman una serie de medidas discriminatorias en contra de los diversos sectores cooperativos.

Es en esta etapa cuando más disoluciones de cooperativas se producen, a la vez que se pierde el impacto social público del sector cooperativo a nivel nacional. La crisis objetiva del sistema (quiebras) se acompaña con autodefiniciones de "perseguidos" y discursos quejosos y reivindicativos lo cual los tiende a transformarse en "guetos de alternativos". Se refuerzan nuevas dependencias con la Iglesia, Fundaciones extranjeras, etc. El otro extremo implica colocarse de cara al mercado, jugarse por la eficiencia y calidad de servicios y productos, relegando la función social a un segundo plano. Es el entorno en el cual, un fenómeno no despreciable de empresas y modelos cooperativos que logran incorporarse a un proceso de adaptación a una economía abierta, crecen y logran una ubicación expectante en el mercado.

\* **Consolidación de las tendencias:**

En la actualidad, desde el restablecimiento del Gobierno Democrático, el cooperativismo, que había logrado un grado de articulación hacia fines del Régimen Militar, ha encontrado en el nuevo escenario democrático un contexto de no discriminación, pero que sumado con una cuota de desconocimiento y

desconfianza, difícilmente se transformará en proyectos sociales con asociación directa del aparato estatal.

Se prevé hacia el futuro un escenario en que serán las ventajas y desventajas de los propios proyectos cooperativos específicos, y su competitividad y posicionamiento en el mercado, los que señalarán el camino de su éxito o fracaso.

### **3. Perspectivas y visión de futuro:**

Como se aprecia, el entorno político y económico de la sociedad chilena ha cambiado radicalmente en las últimas décadas; ello ha repercutido profundamente en el movimiento cooperativo chileno. Muchas empresas se han transformado fuertemente, otras están en vías de hacerlo y otras muchas han desaparecido o desaparecerán si no se adecuan a las nuevas condiciones, en los próximos años.

Muchos cooperativistas, ante el advenimiento de un Gobierno democrático, se plantearon en forma optimista y calcularon una eventual dinamización de su sector al Gobierno democrático. Ello se transformó en desilusión, una estrategia económica decididamente continuista a la del régimen anterior, no consideró al cooperativismo como parte de sus planes para el desarrollo nacional. Las empresas cooperativas son tratadas sin diferencias ni prerrogativas especiales. Frente a la desilusión, indudablemente hay un clima difícil en su relación con el Estado.

Desde el plano de los valores cooperativistas, en el discurso de quienes tienen miradas más globales y de mayor alcance temporal, se empiezan a escuchar demandas e cambios profundos e incluso de abandonos de sectores de atención tradicionales del cooperativismo chileno. Tal renovación mira como peligro asentarse en valores tradicionales. A veces el proceso es consciente e impulsa a una racionalidad del "todo o nada", en otros se trata de adaptarse creativamente y pragmáticamente al ambiente manteniendo en latencia, o sin discusión, los valores tradicionales. En todo caso, es evidente que el cooperativismo, a los ojos de sus miembros, sufre de una crisis de valores que afecta fuertemente sus culturas organizacionales y con ello a sus estilos de gestión y definición de públicos.

La tensión presente en el discurso ambiental acerca de la modernización del cooperativismo chileno, también ha sido rescatada por un discurso gubernamental, que no siendo muy prolífico en esta materia, ha aceptado y asimilado el autodiagnóstico del propio sector cooperativista.

Por ejemplo, en el mensaje con que el Presidente Aylwin envía al parlamento el proyecto de Ley General de Cooperativas el 5 de noviembre de 1992, se destaca el siguiente párrafo:

**"Sin embargo, existe consenso tanto entre quienes sustentan las ideas de la cooperación cuanto también en el gobierno, en que el cooperativismo chileno se ha retrasado, por diversas consideraciones que sería largo de señalar, en alcanzar los niveles de modernidad necesarios para efectuar una mayor contribución al desarrollo nacional, servir de vehículo para participar en los beneficios del mismo, y en definitiva, para adecuarse a las exigencias del medio actual, que naturalmente tiene características muy distintas al contexto en que surgió el sector cooperativo en Chile."**

Que hoy corren vientos nuevos para el cooperativismo chileno, que hacen improbable un estímulo directo desde el Estado como en épocas pasadas, queda reafirmado en la siguiente declaración del Ministro de Economía:

**"La política de Gobierno es crear oportunidades para que distintas formas de organización económica -incluida la cooperativa- desplieguen sus ventajas relativas para la satisfacción de las diversas necesidades de los chilenos. En este contexto, el espíritu de la tradición cooperativa puede ser un gran capital para competir exitosamente en el mercado. Serán las propias cooperativas las que tendrán responsabilidad de lograr esta meta." (Depto. de Cooperativas, 1992:7)**

A futuro, se plantea un sólo entorno en el cual tendrá que moverse y transitar el Movimiento Cooperativo y sus empresas: el escenario de la competencia en el mercado en base a sus propias capacidades.

Frente a este escenario las cooperativas pueden tomar diversos caminos, ninguno de los cuales ni al corto, ni mediano ni largo plazo permitirá cambiar sus nuevas condiciones de operación. Una de ellas es la del crecimiento del sector cooperativo "fuerte" económicamente hablando, como indicaba un experto consultado:

**"Yo diría que hay un grupo de estas doscientas que son, con cualquier tipo de análisis que uno haga, un grupo de empresas, que son las innovadoras, las creativas, las**

**imitadoras por último, que por lo tanto van aplicando nuevas visiones que va introduciendo el medio, el mercado o las señales que van recibiendo de parte de las políticas gubernamentales".**

Sin embargo, nadie puede vislumbrar un crecimiento espectacular en las cooperativas, ni incluso de estas consideradas fuertes:

**"...expectativas que uno pudiera tener, horizonte que pueden tener ese grupo de cooperativas, ninguno que no sea ir teniendo sus niveles de crecimiento, de pronto un año más espectacular que otro. Ellos dicen, por ejemplo, 'hemos crecido de forma muy interesante nosotros, pero 'miren, el país crecido, a tal tasa, el sector en el que Uds. se ubican creció a tal tasa, la tasa regional de desarrollo es tal otra, y cuál es la tasa de Uds.?. En esas tasas de crecimiento, comparando, lo único que Uds. han hecho es ir en el barco no más".**

Para los expertos la alternativa de las empresas cooperativas "chicas" es la de la resistencia sin crecimiento, pero con sobrevivencia, seguir prestando servicios a sus socios:

**"Tengo la impresión de que hay cooperativas que van a seguir en su solidaridad, y van a seguir brindando sus servicios a sus 300 socios que tienen, y está bien que siguen adoptando esa actitud, yo creo que esa, claro no se va desarrollar, pero puede durar 50 años más".**

Frente a estas alternativas, existe una intermedia, que se encuentra en el centro de nuestra preocupación, es la cooperativa que, queriendo explícitamente crecer y desarrollarse, ser grande y abierta, no cuenta con los medios internos para lograrlo.

Aquí existe un gran potencial de cambio, son las cooperativas que asumen que los tiempos han cambiado, que tienen ganas de cambiar, y que se encuentran a la expectativa. En algunas, algo detona al cambio, en otras, se mantiene en estado de latencia:

**"...dicen ya, estoy claro, no van a cambiar lo demás' (...) la sociedad no se va a dar: estamos náufragos. Entonces ahí dicen (los cooperativistas): 'tenemos que cambiar'. Y en ese**

**sentido es honesta la voluntad de cambio, o el entendimiento del cambio y yo creo que es eso, entonces, donde está la cosa: 'hay que transformarse en empresa'".**

Pero, la alternativa que consiste en la creación de nuevas empresas cooperativas situadas en nichos económicos ventajosos para sus posibilidades y habilidades, es la que se ve más oscura:

**"No hay proyectos nuevos, y por lo tanto, yo creo que la única posibilidad de generar ese tipo de proyectos es mediante una reintegración entre las cooperativas grandes".**

Aunque las posibilidades que abre el mercado, según los especialistas, están ahí, al alcance de la mano, para quien quiera y pueda aprovecharlas:

**"Pero yo creo que ahí hay cosas que hacer. Yo creo que hay áreas donde el movimiento cooperativo hoy día no debiera preocuparse de entrar, pero en cambio me duele que hayan áreas donde es la verdad es que debieran resolverse por la vía cooperativa y no hay interés, sabiendo que la cosa tiene una perspectiva interesante, o sea, te menciono el área de la previsión, te menciono el área de la salud, por ejemplo."**

Como se puede apreciar la cultura cooperativista es un sistema dinámico, busca enfrentar los ambientes adversos. Es evidente que sólo en un pequeño lapso de tiempo pudo gozar de los beneficios del estímulo y proteccionismo que hoy algunos añoran.

## PARTE TERCERA

### LOS DILEMAS CULTURALES EN LAS ACTUALES EMPRESAS COOPERATIVAS

#### 1. Introducción :

**“Yo diría que el desafío que tenemos consiste en rescatar algunos valores que son propios e identificatorios de la cooperativa e insertarlos en el mundo en que nos estamos desarrollando que es de economía social, de mercado sin subsidio.”**

La referencia que antecede, extraída de una discusión grupal realizada con representantes de distintos estamentos en una empresa cooperativa que actualmente se debate en una crisis de crecimiento, refleja clara y precisamente lo que denominamos como el conflicto cultural y las alternativas que enfrenta el movimiento cooperativo chileno. En tanto tema controversial, el debate se materializa en una discusión acerca de eventuales distancias que mantienen algunas empresas cooperativas con respecto a los valores fundantes del movimiento y por el otro, en el imperativo de cambiar y modernizarse para subsistir. En el lenguaje del cooperativismo tradicional estos procesos de readecuación y reconversión se tratan en términos de: "pérdida del sentido original del cooperativismo" o de "crisis de identidad del sistema".

El conflicto se hace visible dado que los valores organizacionales e ideología cooperativista que se quieren resguardar, fueron cimentados bajo condiciones ambientales que lamentablemente han dejado de existir. Hoy en día, las empresas cooperativas deben hacerse cargo de su mantención sin apoyos externos que las favorezcan, compartiendo y compitiendo en los mismos espacios con empresas cuya orientación mercantilista es de larga data y que cuentan, por ello, con una enorme experiencia acumulada.

Un nuevo ambiente impone al cooperativismo organizado condiciones no deseadas ni esperadas, pero a las cuales deben adaptarse; en caso contrario, muchos socios y dirigentes estiman que sus empresas se transformarán en inviables. Entre los cambios que más afectan a las empresas cooperativas se destacan:

\* Pérdidas de exenciones tributarias

\* Pérdidas de tratamiento especial frente a recursos financieros provenientes del Estado.

\* Pérdidas de prerrogativas legales que garanticen públicos-socios cautivos.

\* Pérdida de su reconocimiento como alternativa para el desarrollo socioeconómico nacional por parte del Estado.

Aunque aún opera como expectativa y aspiración oculta, los cooperativistas chilenos saben que no disponen de la capacidad de influencia y presión para recuperar garantías, por ello la mayoría de nuestros entrevistados han definido por medida del éxito del cooperativismo y específicamente de sus empresas, la capacidad demostrada para sobrevivir sin apoyos y enfrentarse a las nuevas condiciones de un ambiente diagnosticado con realismo. En palabras de un gerente cooperativista:

**"...las cooperativas tienen que ser fruto de la historia, trabajar con lo que hay, no con lo que les gustaría, que hay que arreglar el mundo para que yo pueda actuar mentira!. Yo tengo que actuar en el mundo que hay, con las dificultades que hay y eso es lo que hemos hecho toda la vida."**

Muchas muchas empresas cooperativas se han abierto a sus entornos intentando operar bajo el marco de una economía competitiva y orientada al mercado. Es decir, para subsistir, asumen una realidad a cuya diferenciación y distanciamiento deben su origen. En este trance, algunas están en la etapa de búsqueda, otras han pasado a conquistar con agresividad espacios en el mercado, no pocas de ellas abandonan su concentración de los segmentos de la población que tradicionalmente atendían:

**"...el sector social al que llega la cooperativa es fundamentalmente de trabajadores, empleadas de casas particulares, obreros no calificados (...) aún cuando está en nuestro proyecto este año y el próximo comenzar recién a trabajar con otros sectores de mayores ingresos"**

Muchos cooperativistas, observan sus cambios y readecuaciones como estrategias reactivas, recursos para sostener, una vez fortalecidos, sus objetivos sociales fundantes:

**" (...) en la medida en que nosotros tengamos un buen sistema operacional en la cooperativa, administrada como una empresa, es más fácil ejercer el factor social"**

Desde este contexto, como crisis de fortalecimiento, presionan exigencias para modificar sustantivamente estructuras organizacionales, remodelar redes de decisiones, modernizar y tecnologizar procesos de operación, redefinir públicos y prioridades. Lo único definitivo es que no está de moda esgrimir el lenguaje mesiánico que caracterizó los orígenes del movimiento; en su reemplazo emerge con gran fuerza y apoyo de entorno, un decidido perfil pragmático revestido bajo la forma de realismo -"pragmatismo idealista"-.

También existen espacios para la nostalgia cuyo asidero es la valoración de tiempos pasados, con escasas perspectivas futuras; las cooperativas que adoptan tal perspectiva agotan sus recursos y con ello sus posibilidades para enfrentar el futuro. Su opción se caracteriza por una cultura de enclaustramiento y sus empresas se cierran, destinándose para la exclusiva satisfacción de las necesidades de sus actuales miembros.

La percepción de los nuevos tiempos afecta y origina fuertes cuestionamientos en la globalidad de la gestión cooperativa y que repercuten fuertemente en sus dirigentes. Mientras que algunos de sus líderes permanecen en la etapa de reconocimiento del problema, otros están en la fase propositiva y de cambio. Para ambas situaciones los nuevos criterios adquieren relieve, sobreponiéndose, enriqueciendo y reconvirtiendo componentes culturales básicos que han constituido las matrices de la identidad del movimiento cooperativo y de cada historia cooperativa en particular. Entre los valores emergentes encontramos los siguientes:

- \* **Competitividad**
- \* **Eficiencia**
- \* **Profesionalismo**
- \* **Búsqueda de la calidad**

## **2. Nuevos Dilemas:**

A manera de ejemplo destacamos tres transmutaciones visibles de los principios cooperativos, el primero refiere a las definiciones del rol socio-usuario, el segundo al papel de la educación cooperativa y, por último, el referido a la integración cooperativa:



a) **El "nuevo socio".**

Cuando las empresas cooperativas empiezan a visualizar mercantilmente sus operaciones se producen cambios, deliberados o inconscientes, en sus grupos de socios-usuarios tradicionales. Tal desplazamiento se correlaciona con la ampliación del contenido de su misión original: "satisfacción de necesidades", presionando para un rediseño del marco que daba cuenta y sentido a la empresa:

**"...eso se ha comprobado que prácticamente yo creo que el 60, 70% de las personas que son socias nuestras, se han hecho socias exclusivamente porque tienen una necesidad de crédito, no porque le interesa participar; eso cambia en otras cooperativas, que parten al revés."**

**"...la gente viene por necesidad, viene a suplir una necesidad y viene a buscar una mejor alternativa como suplir esa necesidad"**

**"...le interesa satisfacer su necesidad inmediata de crédito y busca la mejor alternativa, no es el movimiento cooperativo el que los motiva, el que los incentiva."**

El beneficio propio y no la cooperación se transforman en el motivador central de los nuevos miembros de las cooperativas.

b) **Educación cooperativa versus capacitación?.**

En muchas empresas, el principio de la educación cooperativa es alternado, sustituido o reinterpretado como mecanismos para informar a los socios o potenciales usuarios de las ventajas de las empresas, requerimientos técnicos o derechamente como capacitación instructiva:

**" Entonces, cuando ingresan los socios acá, se les cita para una charla que sea un día determinado en el mes de lo que es el cooperativismo y los beneficios y los pro y los contra que pueda tener, y a la vez se le explica al socio, por ejemplo, cuanto cuesta un frigidier en esta casa comercial,**

**cuanto este mismo frigidier en otra y otra, se traen 3 cotizaciones y cuanto le va a costar el frigidier con un préstamo en la cooperativa"**

Estas nuevas modalidades influyen también en la educación hacia el personal, que cada vez se siente más distante de los principios que guían las empresas para las cuales trabajan:

**"Me explico, nuestros vendedores, por ejemplo, la semana pasada tuvieron un curso de ventas en que ahí no mencionamos 5 minutos lo que era el cooperativismo y el resto solamente técnicas de ventas que es el mismo curso que se le pasa a una financiera, a un banco porque es empresa, entonces esa es la clave del éxito"**

La educación tradicional se aprecia como poco aplicable a la vida operacional e intereses de los miembros de las empresas cooperativas.

### **c) Solidaridad o competencia cooperativa?**

Desde sus nuevas determinaciones, las empresas cooperativas empiezan a percibirse entre sí en términos de competencia. Esta percepción tiene como base la constatación de que al compartir un mismo sector social están compitiendo por idéntico público:

**"...como que estamos compitiendo en desventaja con ciertas empresas y con otras cooperativas que ya son prácticamente empresas y que mantienen el nombre de cooperativa solamente"**

Es conveniente indicar que estas reinterpretaciones no obedecen, generalmente, al deseo deliberado de abandonar principios por desilusión de aquellos ni por meras consideraciones tácticas. Se trata de que los nuevos desafíos remecan a las empresas cooperativas enfrentándolas a cambiar. Incluso estas adaptaciones se interpretan desde una perspectiva vital como necesidad de sobrevivencia:

**"...hay muchas cooperativas que en este intento han muerto y nosotros esperamos no morir (...) de acceder a algunas cosas de modernidad en el sentido de la administración eficiente de la cooperativa como empresa, que es un elemento que yo diría que tenemos como una debilidad que estamos tratando de trabajar para superarla (...) hay que modernizar las cooperativas y el modelo cooperativo."**

**"...la tendencia del cooperativismo y de las cooperativas a nivel mundial, lo que la Alianza Cooperativa está promoviendo y lo mantienen todas las cooperativas exitosas es eso, esa tendencia, y por lo tanto, los que no hacen esa tendencia van a morir, o sea, están desapareciendo"**

Nuestras tesis, coincidentes con las apreciaciones de muchos expertos que entrevistamos, indican que la viabilidad de las empresas cooperativas, y con ello del movimiento en su conjunto, pasa por despojarse de la visión conflictiva de las nuevas exigencias, cuyo anclaje se basa en una lectura y adopción estrecha de la cultura cooperativista tradicional, y abrirse al cambio como nuevas oportunidades que se les presentan. Este rediseño del problema es urgente pues cabe notar que cada vez resulta más difícil adaptarse y aprovechar oportunidades dado que el nicho social que tradicionalmente era satisfecho por las cooperativas es visualizado como paulatinamente penetrado por empresas privadas:

**"...Entonces ya quedó atrás que las cooperativas llegaban a segmentos que las instituciones (privadas) no abarcaban, esa bonita frase cliché nosotros también la utilizabamos acá pero murió"**

**"Porque antes las gentes de escasos y de pocos recursos, no podían acceder a los bancos ni a nada, en cambio ahora los bancos se están moviendo en todos los sectores, como que ocupando el sector de las cooperativas"**

En las líneas que siguen precisaremos, bajo la forma de contradicciones culturales, las brechas que se van produciendo entre la mantención de valores y las condiciones que impone llegar a ser una empresa moderna. Específicamente prestaremos dedicación a los estilos estratégicos con los cuales se diagnostican y abordan los nuevos problemas, tal como son percibidos por los entrevistados. Sin duda quedará en evidencia que los procesos descritos y sus relativos éxitos tienen directa relación con las posibilidades internas disponibles

en las empresas cooperativas, entre las cuales destaca la visibilidad de un entorno que invita a reconocer fortalezas, debilidades y oportunidades, bajo la guía de liderazgos adecuados y capacitados para las circunstancias.

### **3. El mercado desde un enfoque tradicional y sus limitaciones.**

Si bien desde siempre las organizaciones cooperativas han considerado al ambiente como mercado, éste ha sido percibido en forma distinta a la de la empresa tradicional. Mientras estas últimas lo enfrentan desde el lenguaje financiero y en la búsqueda de la rentabilidad, los cooperativistas intentan operar empresas despojados del valor del lucro, por lo cual tratan muy problemáticamente y con evidentes dificultades el tema del capital, es decir, el manejo del dinero: "aquí es un pecado ganar plata".

Estos valores traspasan fuertes problemas a la hora de determinar precios por servicios y productos en las empresas y al momento de definir las rentas de sus funcionarios:

**"...siempre hay la idea de vender al costo más los gastos, pero sin afán especulativo, por lo tanto, nosotros, el precio seguimos pensándolo en función de lo que nos cuesta (...) no en función del factor especulativo."**

**"...si queremos tener buenos funcionarios, debemos ir a la par, por eso que aquí hay muchos funcionarios que han dado mucho por la cooperativa y se han puesto la camiseta, o sea, que afuera podrían estar ganando el doble o tres veces más"**

Estos handicaps tienen su origen en el hecho que la base del sentido de la empresa cooperativa se comprende por los servicios que brindan para la sociedad y las personas, no en la rentabilidad del dinero. En la coyuntura de constituir entidades económicas, se ofrecen como mecanismos de transformación social, alternativas frente a la explotación y el colectivismo.

Desde las personas -socios/usuarios- las cooperativas se ofertan como medios para la satisfacción de necesidades y, a través de ello, para su autorrealización: las cooperativas "no venden productos y servicios, satisfacen necesidades". Desde sus empresas se abastecen sus miembros y, si es posible, la sociedad entera.

Esta manera de tratar productos y servicios, unida al ambiente de protección económica que antes gozaban algunas cooperativas -entre lo cual se incluyen

donaciones, créditos "blandísimos", etc.- hacían que el tema del pago no fuera problema. En cambio, hoy las cooperativas deben modificar la imagen de gratuidad que formaron:

**"...los criterios que predominaron en muchas cooperativas era el criterio del dar, de que la función de la cooperativa era dar, era regalar, era donar y que no importa que no le devolvieran la plata"**

El efecto en los costos de mantener una orientación semejante es fácil de calcular y no es ajeno a la actual operatoria de algunas empresas cooperativas que con mayor o menor dificultad intentan revertirlo:

**" La única (manera de cobrar) en este momento es no volverle a hacerle trabajo, (le decimos) por ejemplo: póngase primero compadre y después le continuamos. Pero ha costado un poco implementar esa cuestión"**

Salta a la vista que las empresas privadas capitalistas no se cimentan sobre estos principios, cabe esperar, en consecuencia, que tales presupuestos tengan un fuerte impacto diferenciador entre ambos tipos de organizaciones.

Tradicionalmente, las cooperativas en su intento de aislar el factor capital en el tratamiento de sus empresas, definen su orientación bajo la denominación de "función social", cuyas características se interpretan como:

\* Desarrollar y proporcionar productos y servicios a los sectores más desprotegidos de la sociedad (pobres, marginales, rurales), autodefiniéndose como una suerte de economía de los pobres:

**"Y esta promoción justamente a los sectores de más escasos recursos, como es el objetivo fundamental de la cooperativa, trabajamos con parroquias, con organizaciones sindicales, o sea, organizaciones de base, o sea, inserta un poco en lo que es el sistema de organización, de solidaridad. Entonces un poco el sistema está orientado hacia ese sector económico"**

\* Desarrollar y proporcionar productos y servicios para la satisfacción de las necesidades humanas, mejorando las condiciones de sus socios -trabajo, vivienda, salud, consumo básico, herramientas, hábitat comunitario, etc.-:

**"...gente con no tan gran sueldo tiene opción a una vivienda muy buena y eso lo logra cuando existe el cooperativismo donde todos unidos logran eso"**

Si entendemos como parte fundamental de su cultura organizacional estos presupuestos constitutivos, estamos en presencia de un tipo de empresas que ordenan "su mundo" desde un particular ángulo, desde el cual constituyen programas de racionalización organizacional con los cuales se especifica desde el tipo de personal requerido hasta el tipo y destino de sus productos o servicios. Por ejemplo, la interpretación económica de sus principios se traduce en invertir sólo en empresas que permitan emprender negocios con claras rentabilidades sociales:

- \* Tasas de interés bajas
- \* Viviendas a precios módicos
- \* Arriendos favorables de maquinarias
- \* Asistencia técnica barata y de buena calidad

Este tipo de rendimientos, como se sabe, son difíciles de cumplir si, a su vez, no se goza de otras fuentes de ingresos que traspasen recursos financieros para mantener servicios subsidiados.

El que las cooperativas "sean buenas para la gente" se tematiza bajo la idea de formar parte de una "gran familia", es decir, constituyendo unidades y prestaciones económicas sin conflictos de intereses. La persona del socio, su identificación con la cooperativa, su amor por ella, el destino del movimiento y su proyección hacia la comunidad pasan a ser valores esenciales:

**"...no sólo dar un buen crédito y recuperarlo, no solo tener una buena asistencia técnica, sino que se logre una mejor calidad de vida, se logre mejoría a nivel educacional, nutricional, de salud, de vivienda, todo más a nivel de la comunidad"**

En este plano se habla del "instrumento cooperativo para la satisfacción de necesidades" que se propone a la sociedad y a los usuarios reales y potenciales

de las cooperativas como parte de la "educación cooperativa" internamente y como "modelo cooperativo" hacia la comunidad, proyectado en la imagen pública de sus socios y dirigentes -"gente intachable"- y en acciones benéficas hacia la comunidad, participación en campañas profundas, etc.

**"...vino aquí un club de abuelitos bien organizado, es el mejor organizado de todos, nosotros los ayudamos muy poco pero es el mejor organizado. Se realizan convivencias donde la gente con pocos medios puede asistir a una comida bien buena, encontramos un hombre que cantaba en las micros y nos viene a cantar a nosotros y canta canciones de tiempos antiguos y canta modernas"**

No debe extrañar, en consecuencia, que en la familia cooperativista destacan como sus "hijos más ilustres" muchos políticos y, en general, personeros públicos y pocos trabajadores o innovadores empresariales. No hay pragmatismo en esta opción, muy por el contrario, el discurso reitera la dificultad para capitalizar sus "ilustres" como contactos apoyos para el movimiento en su actual situación.

Se podría afirmar que lo anterior comprende el discurso práctico de los ideales cooperativistas, aquello que se debería hacer o mantener en sus empresas. Otra cosa es lo que obligan las circunstancias.

#### **4. Estructura organizacional: barreras y oportunidades para el cambio cultural**

**" Empresa, mercado y función social?. Yo creo que es una cosa que no está resuelta en realidad, hay que estar permanentemente estudiando (...) nosotros hablamos de que estamos tratando de vivir en el equilibrio, o sea, en el equilibrio entre la organización social y la empresa (...) es difícil, como todo equilibrio, es inestable."**

Frente a las nuevas condiciones, muchas cooperativas y cooperativistas configuran una autoimagen en donde se propone visualizar la empresa cooperativa como un TIPO DISTINTO DE EMPRESA. A nuestro juicio estamos frente a una distinción adecuada para enfrentar la realidad actual de la empresa cooperativa que obedece al legítimo deseo de mantener la orientación humana del cooperativismo sin llevar a empresas a la quiebra o, desde el otro lado, orientarse al mercado sin perder valores fundamentales.

Aunque muchas cooperativas intentan incorporar equilibradamente los nuevos valores para sus adecuaciones con el medio, las soluciones son más fáciles en el papel que en la realidad. Generalmente, las innovaciones generan demandas difíciles de cumplir y se enfrentan con numerosas resistencias:

**" Nosotros estamos todavía tratando de jugar en el equilibrio de las dos partes, de repente nos cargamos mucho a lo mejor a la parte económica porque sin eso no se puede hacer nada y tenemos esa permanente tensión entre los socios que nos exigen mucha acción social y mucha acción subsidiada sin retorno y el manejo de una empresa que exige que todas sus acciones tengan su rentabilidad"**

Como se ha indicado, parte del problema cultural de la organización cooperativa se concentra en el tema financiero; la otra queda expresada en las condiciones que impone una estructura organizacional altamente compleja que transporta enormes dificultades para su gestión, ello porque los principios democráticos implican una circularidad en las tomas de decisiones.

No es extraño, en consecuencia, que la paciencia sea el valor máspreciado para sus administradores y líderes -"si no tienen paciencia no sirven para nada"-. Mientras más larga sea la cadena decisional, más problemas implica la toma de decisiones, si ella está indefinida por un asambleísmo en donde "todos opinan sobre todo" la complejidad es enorme.

La importancia del líder cooperativista al interior de sus empresas consiste en romper el círculo e imponer, sobre las bases de una autoridad legítima, un orden en estos asuntos. Como existe una natural reticencia a depositar confianza y poder de decisión en reglamentos, los líderes se ven obligados a resolver el problema con manejos de relaciones humanas a través de alianzas que van consolidando un sistema más estable de poder.

Los principios democráticos en su idealizada versión teórica no pueden aplicarse automáticamente en empresas sometidas a exigencias competitivas, pero pocas veces este problema se enfrenta directamente, las más de las veces operan restricciones oblicuas e informales que pueden indicarse para otros pero difícilmente reconocerse en las empresas propias. La base de estos tratamientos inadecuados tiene su origen en la conjunción de procesos para los cuales la cultura que ha caracterizado al movimiento cooperativo carece de respuesta; por ejemplo, ante la "mercantilización" creciente de las cooperativas, la redefinición de sus miembros y usuarios y los problemas que acarrea su crecimiento.



Como la estructura organizacional tradicional con la que operan las empresas cooperativas no es una estructura sencilla ni adecuada para enfrentar ambientes dinámicos, involucra una enorme complejidad para su gestión que, por lo general, se encuentra sancionada por la ley y especificada en detallados reglamentos internos.

Uno de sus aspectos cruciales es el tema del ejercicio de la propiedad el cual se procesa operativamente en las cooperativas a través de reglamentaciones que persiguen garantizar la participación plena en las decisiones organizacionales de todos los socios y cuyo principio es la democracia de "un hombre-un voto". La gestión organizacional bajo esta modalidad es difícil de describir, más aún cuando opera con fuertes restricciones frente a la búsqueda de la rentabilidad -individual y social- en un sistema de mercado.

Obviamente, estos principios, más que tener que ver con una forma de optimizar un manejo empresarial, se relaciona con la antes mencionada "función social de las cooperativas". La opción de cambio social asumida originalmente por el movimiento cooperativo impide a sus empresas manejarse exclusivamente con criterios de empresa privada pues, por principio, no deben introducir ni reproducir las desigualdades sociales que buscan aminorar.

Por ello, el rol central de tales organizaciones no es el de propietario ni de cliente, es el de socio, papel que enlaza en uno usuarios y propietarios. En las nuevas condiciones impuestas por el ambiente, este modelo organizacional ha entrado en crisis para muchas cooperativas.

En la práctica, el rol de socio, no obstante su carácter integrador, se desdobra en tres referentes en los cuales no necesariamente existen identidades de intereses: propietarios, usuarios y dirigentes. Ello exige una regulación externa; esta función, que en definitiva va ocupando el rol central en la organización cooperativa, perfila la importancia que empieza a ocupar su personal, específicamente el staff profesional y gerencial. Este último es quien empieza a dictar las normas, como lo indicó uno de los gerentes que entrevistamos:

**"...es muy importante saber tratar las dos áreas en el verdadero nivel, el socio actuando como persona actúa con una mentalidad de cliente y tiene que dársele el trato de cliente y tiene que entenderse que es uno de los factores a que toda empresa tiene que responder; pero el socio tomado como dirigente, hay que imbuirlo en el concepto de que él es el empresario, que es la oferta, que tiene que defender los intereses de todos los socios de la cooperativa y no sólo de su caso específico o de su grupo específico y en eso tiene que actuar como patrón, tiene que**

**actuar como dueño, tiene que defender los intereses de todos porque ese es su papel."**

Teóricamente la práctica de la democracia en la gestión cooperativa se proyecta orgánicamente en el estamento decisorio máximo y absoluto de toda empresa cooperativa, es decir, su Consejo de Administración, entidad que obtiene su fuente de poder de la Asamblea de socios. En definitiva, serían los socios en quienes se deposita la capacidad de decisión, incluida su delegación. Los Consejos designan a los gerentes y administradores, transfiriendo en ellos, en proporciones variables según la cooperativa, capacidades de decisión, especialmente en aspectos técnicos. Esta cesión no es tan sencilla, pues los aspectos técnicos son justamente aquellos que posibilitan la mantención de las empresas.

Al reconstituir el ciclo decisonal se deduce que las cooperativas organizan su orden y jerarquías internas desde sus socios, es decir de sus usuarios. En este tránsito, y de acuerdo a la complejidad de su gestión y personal involucrado, los socios se han convertido en empleadores. Esto último origina un nuevo problema a los valores fundantes del movimiento, pues crea condiciones de posibilidad para reproducir un antagonismo entre patrones, en este caso socios, y los empleados, es decir, funcionarios de las cooperativas:

**" Volviendo al tema del trabajador, el trabajador prácticamente desconoce mucho a la cooperativa, o sea, en el sentido de que la mira como la parte patronal solamente, a nuestro jefe lo miran como patrón, o sea, no lo miran como un dirigente que está trabajando por la cooperativa."**

Para abordar el problema teóricamente deberían desarrollarse mecanismos para la participación de los funcionarios en los órganos de decisión de las empresas. La democracia es total, todos los involucrados son sujetos de opinión sobre la empresa en que trabajan o de la cual obtienen servicios. Por último, nada impide que todos sean finalmente socios.

Muchas determinaciones prácticas, que se basan en consideraciones económicas como sicosociales, resquebrajan este modelo oponiendo resistencias estructurales a los ideales de participación, por ejemplo:

\* La dificultad para crear espacios que den posibilidades efectivas a los socios para tomar decisiones, especialmente en empresas cuya operación implica una permanente captación de socios o que están en franco crecimiento.

\* Las crecientes complejidades técnicas que involucran las operaciones productivas, mercantiles y administrativas de empresas que se desenvuelven en ambientes competitivos.

\* El surgimiento del "nuevo socio", aquel que accede a la cooperativa como opción, decidida racionalmente, para satisfacer una demanda y que permanece en la organización en tanto su afiliación le sea conveniente.

\* El crecimiento de las organizaciones que exige mayor especialización en sus funcionarios y con ello obliga a la adopción de principios técnicos para el reclutamiento de sus miembros.

Por ello, en toda empresa cooperativa de cierto nivel de complejidad, como para el caso de las estudiadas, los fundamentos democráticos del movimiento, si bien se mantienen y resguardan como valores fundamentales en la práctica son más bien posibilidades.

Las Asambleas anuales "donde el socio se hace oír, donde participa y tiene la posibilidad de elegir y ser elegido" son, cada vez menos concurridas. Ello tiene que ver, tanto con las condiciones para mantener una efectiva participación en cooperativas en crecimiento y renovación de socios, como con la emergencia de un nuevo tipo de usuario: aquel que no se interesa en involucrarse con la cooperativa más allá de recibir sus servicios y que es reclutado por éstas por su actual política de orientación al mercado.

Este tema toca problemas que son visualizados escasamente por los ideólogos cooperativistas que, entusiasmados por la generación de cooperativas -la idea de "semillas"- descuidan el tema de su reproducción, es decir, su automantenimiento. Probablemente, este problema no asoma con mucho énfasis porque los sectores que tradicionalmente ocupaban las empresas cooperativistas no se veían afectados por las renovaciones de socios, ya sea porque estaban coordinadas para satisfacer una necesidad permanente -consumo, por ejemplo- o porque su liquidación estaba preestablecida de antemano por el cumplimiento de sus objetivos -cooperativas cerradas de vivienda-.

La situación actual no es así, aunque muchas cooperativas y cooperativistas tiende a pensar sus empresas de esta manera.

Actualmente, las operaciones cooperativas no se diferencian mucho de las comunes a la empresa privada: ofrecen sus servicios en el mercado y captan "clientes" por sus ventajas. La diferencia aparece cuando, para hacer uso del servicio, pueden investirse en la calidad de socios y con ello gozar de más garantías. Pero sus requerimientos tradicionales originan problemas nuevos para el cooperativismo que se refieren tanto a la transmisión de la ideología cooperativista en sus socios, como la necesidad de interesar a algún sector de aquellos por participar de las decisiones de la organización:

**" y... la ida a reuniones a las 8, 9 de la noche a tratar problemas, no les interesa (...) nosotros estamos de repente como un poco obligando a que todos funcionen en este nivel participativo, deliberativo, que las decisiones surjan de la base, la democracia entendida en lo participativo, y que surja de abajo hacia arriba (...) a lo mejor está en nuestra mentes como algo ideal, pero muchas veces no está en las mentes de los participantes".**

**"nosotros de repente hacemos análisis de para donde vamos y todo, nos frustramos de no conseguir esta participación que nosotros queremos (...) o sea, desde la gestación de la idea, en la ejecución misma y en la evaluación y en todo, y muchas veces la gente no está ni ahí, ellos lo que quieren en algunos sectores es soluciones prácticas a sus problemas y la solución práctica a su problema es que tengan el crédito oportunamente y la visita del técnico cuando tienen enfermedad en el cultivo."**

Estos problemas son afrontados por socios integrados y tradicionales, pero muy especialmente pasan a ser tema crucial para los funcionarios de las cooperativas. La razón es obvia, en un ambiente competitivo y móvil, son los funcionarios el estamento más estable de las organizaciones cooperativas:

**" De partida, el esfuerzo que se ha estado haciendo y que es una de las cosas que no ha resultado muy exitosa hasta hoy día es ir tratando de capacitar de tal manera a los socios que en el futuro sean un poco ellos los que decidan los destinos de su organización y asuman muchas de las cosas que en este momento se delegan al equipo asesor o al equipo técnico de apoyo, eso es lo ideal."**

Nuestras observaciones indican que los Consejos de Administración, ante tal realidad, definen horizontes de participación realistas y pragmáticos, nutridos lo suficiente como para asegurar la mantención de los principios cooperativos en sus empresas. Para ellos, la tesis del activismo participativo del usuario es posibilidad, muy poco realidad y permanente problema para los dirigentes y su tratamiento es transferido a comités ad hoc que deben hacerse cargo de ello.

Al transformarse la participación en problema se repercute directamente en la gestión organizacional cooperativista, que, como sabemos, se basa en decisiones que emanan de sus bases. Si las bases, es decir, los socios son renuentes a participar, significa que decisiones ya tomadas no se renuevan y,

por lo tanto, se rigidiza la organización, nadie se atreve a decidir los cambios. Un claro ejemplo de ello es el conservadurismo en las inversiones y la negativa a suprimir prestaciones tradicionales aún cuando se demuestre que son causas de lastres económicos que llevan a la insolvencia.

Es probable que la mayor parte de las cooperativas que han quedado en el camino son aquellas que no han resuelto estos problemas e insisten en operar "como si nada pasara" hasta que agotan su patrimonio. Entre las empresas más exitosas, la norma adaptativa es otra: generalmente opera una cesión, amplia e informal, de la soberanía de los socios en funcionarios o dirigentes que toman las decisiones por ellos.

Probablemente, la variante oligárquica constituye el estilo organizacional más común con el cual se aborda actualmente el problema de la participación en las cooperativas. Obviamente, este mecanismo surge de quienes dependen más de la regulación en esta materias, es decir, del Consejo de Administración y el staff Gerencial de las Cooperativas; por lo general, ambos a la vez guiados de la mano de un liderazgo fuerte y preclaro:

**" Entonces, quien le da estabilidad, es la planta de funcionarios que viven de eso, necesitan que la cooperativa siga creciendo y desarrollándose y mientras tengan la confianza de los dirigentes, los van a respaldar en la misma medida en que ninguna sufra, porque ser dirigente de una cooperativa con éxito, fantástico, pero ser dirigente de una cooperativa en crisis.. entonces, eso es muy importante, el desarrollo de las reservas para darles tranquilidad, estabilidad, no sólo al funcionario sino que al dirigente"**

En tanto estrategia, la oligarquización parte desde la elaboración y propuesta de estilos participativos que distinguen entre grados y tipos de participación en relación a las decisiones que se debaten:

**"Y donde radica también un poco el éxito de esto es que (los dirigentes) no se inmiscuyen en la administración."**

**" definir qué vamos a entender por participación de los socios, es participación de los socios decidir si el gerente puede o no contratar a un determinado profesional, es participación de los socios decidir cuál es el precio que tenemos que fijarle a las casas, es participación de los socios...te fijas, una serie de preguntas que son de alguna**

**manera propias de las decisiones de tipo empresarial en cualquier empresa común (pero) por otro lado, cómo garantizarle al socio que él sigue siendo el ente principal de la cooperativa y que sigue teniendo un espacio de participación importante. Ese es el proceso de reflexión que tenemos que hacer y que estamos haciendo de alguna manera."**

La alternativa de decidir por otros no es ocultada, por el contrario se alude como necesidad, parte de su argumentación remite a destacar como problemático el hecho que decisiones importantes para la empresa deban ser tomadas por quienes no logran entender sus alcances. Este argumento se aplica a las sucesivas instancias participativas en donde coexisten distintos estamentos, finalmente pareciera que su tope se encuentra en el staff gerencial. Estos últimos, ante el conocimiento de distintos tipos de compromisos que les proporciona su visión global y de largo plazo de la empresa, apoyados por sus capacidades para conocer los problemas técnicos de una gestión organizacional moderna, empiezan a cuestionar directamente tipos muy participativos de gestión e implementan acciones para aminorar eventuales efectos negativos. Sus estrategias más comunes son:

\* Influir para que sean elegidos consejeros "con los cuales se pueda conversar", es decir "que entiendan" y que además están motivados e interesados en la cooperativa:

**"...hay que saber mantener ahí un cierto equilibrio para evitar que se arranquen con los tarros porque esa es una de las causas que en muchas cooperativas han habido conflictos"**

\* Planificar, dosificar y espaciar las reuniones en las cuales se toman decisiones para "no perder el tiempo":

**"...pero pasa una cosa que cuando hay un problema muy pequeño si usted junta para una reunión, los consejeros empiezan a agrandar el problema (...) porque no hay que estar a cada rato reuniéndose, se pierde más tiempo"**

\* Regular los temas de las reuniones y tratar asuntos preelaborados:

**"...previo a la junta general de la cooperativa, se va a citar a los diferentes grupos en forma separada para darles a conocer el balance y que se pronuncien".**

\* Canalizar la participación de los socios en otras esferas, por ejemplo, invitarlos a cursos y charlas, apoyar la formación de comités, etc.:

**"...tenemos que empezar a analizar ahora y empezar a buscar mecanismos, estrategias, de cómo poder un poco controlando la participación del socio en la cooperativa".**

\* Hacer reuniones en casos indispensables, generalmente exponer alguna crisis o solicitar medidas especiales que impactan a los socios:

**"...por ejemplo, cuando nosotros le debíamos al Banco y estábamos ejecutados, nos citaron a una asamblea, bueno ahí yo les expliqué en un cuadro que era lo que íbamos a hacer y la gente lo entendió y nadie objetó nada, o sea, la gente tomó consciencia de esa cosa y al tiro dijo ya".**

\* Reglamentar la participación a través de la definición de roles, atribuciones e instancias definidas de decisión:

**"...saber cual es el rol de cada uno e inculcar la idea que se trabaja para el mismo propósito desde distintos ángulos"**

Estas racionalizaciones se apoyan por un entorno fuertemente competitivo que acelera y justifica una creciente demanda por conocimientos técnicos. En consecuencia, quien mejor sabe y conoce de la empresa pasa a ser quien la maneja directamente, esto es: sus funcionarios y entre ellos su planta técnica y profesional.

Si bien persiste como alternativa, poco a poco desaparecen las posibilidades para que los socios estén de igual forma involucrados en la gestión de sus cooperativas e incluso existen serias dudas de que si acaso la comprenderían de no mediar una capacitación especial:

**" Queremos dirigentes comprometidos con la cooperativa, podemos decir que hay algunos casos, no los que nosotros quisiéramos, pero hay que trabajar para formar gente."**

Todo ello acrecienta un estilo de gestión en el cual los funcionarios profesionales son quienes toman realmente las decisiones. Para no transgredir principios ello se logra en un acoplamiento del siguiente estilo:

**" Yo creo que eso tiene un valor mayúsculo porque para mí una de las claves del éxito que ha tenido la cooperativa. Yo creo que si todas las cooperativas tuvieran un consejo de administración y ese consejo de administración designara a su gerente general y a profesionales en sus áreas y no se metiera en la administración sino que por supuesto informándole, dando resultados, etc., todas las cooperativas avanzarían mucho más de lo que han avanzado, pero qué pasa, que hasta para pedir permiso para ir a colación, tiene que meterse el consejo de administración, es una burocracia terrible."**

Si bien se conocen cooperativas en donde se mantiene una identidad entre administradores y socios, las dificultades de gestión que describen son enormes. El remedio, restablecer la capacidad de decisión a los socios, es peor que la herida. En definitiva, exigencias del ambiente dificultan ciertamente la sobrevivencia de las empresas, en ambientes exigentes, por manos no técnicas.

Estos problemas generan un síntoma común en las empresas de mayor éxito en donde la estabilidad de sus dirigentes y personal gerencial se logra sobre la base de dos soportes:

\* Los gerentes desarrollan alternativas para la reproducción de Consejos favorables a su gestión.

\* Los Consejos desarrollan alternativas para mostrarse ante los socios como valores del éxito de sus cooperativas.

En conjunto con estas modificaciones estructurales, otra precisión valórica se introduce en la gestión cooperativa actual; tiene que ver con el tema de la solidaridad entre los socios:



**"...porque cooperativismo no es lo mismo que solidaridad, pero a veces llega a confundirse. Aquí la cooperación dice que si yo me ayudo con otras personas, funciona el sistema; si las otras personas no aportan no funciona"**

El principio de la solidaridad pasa a ser especificado en un contexto de eficiencia. Una primera consecuencia consiste en despojarle su carácter subsidiario que lo orienta hacia la caridad: "dar sin esperar nada". Por ello, desde la solidaridad se proyecta "la unión que hace la fuerza" y quien no está dispuesto a aportar no es un buen cooperativista. La reciprocidad y no la caridad se transforman en la lógica del cooperativista.

Estos nuevos códigos también se traspasan al estrato funcionario: el tratamiento de los empleados pasa a ser más formal, no enfatiza la educación cooperativa, los reclutamientos se subordinan a demostración de capacidades. Empieza a ser problema la coherencia interstamental, la unidad de sentido de las empresas se lesiona:

**" Porque formar un funcionario cooperativista no es igual que formar un funcionario o un personal del banco, un ejecutivo de crédito, el ejecutivo de crédito va a ser un ingeniero comercial, tiene todo el concepto basa. Qué sacamos nosotros con traer un ingeniero comercial que coloque un crédito, si no entiende al socio, si no entiende el sistema, que le parece absurdo que se pueda entregar un crédito a sola firma, pero todo eso tiene que tener también un estudio social y eso lo va a tener un funcionario cuando tenga un conocimiento dentro del sistema, cuando conozca lo que es un sistema cooperativo de confianza."**

**" La experiencia nos dice que debe tener una comprensión social, de participación porque a veces las personas que tiene dificultad para relacionarse, para entender un poco este sentido social, les ha costado más insertarse en la cooperativa."**

Paralelamente a la profesionalización de las actividades, el voluntarismo pierde relevancia operativa y se relega al ámbito de la acción social y su función pasa a ser decididamente la de constituir un capital simbólico:

**" Entonces el concepto de sistema cooperativo que antes era todo en forma voluntaria, hoy día debemos dejarlo de lado"**

En estados más avanzados de complejidad y de diferenciación organizacional interna, la colaboración debe ser más responsable y sujeta a compromisos. Este tipo de dedicación escasea en los socios:

**"...los consejeros, como todos desarrollan sus actividades particulares y viven de un sueldo también, naturalmente que es muy difícil pedir la colaboración para que después que ellos desarrollen su actividad particular, vengan a la cooperativa a entregar una o dos horas, es muy difícil encontrar a ese tipo de persona que tenga espíritu de servicio."**

En las empresas grandes, se piensa en remuneraciones para los consejeros, el voluntarismo pierde decididamente su espacio y la gestión opera definitivamente en base a la contractualidad.

## PARTE CUARTA

### ESTRATEGIAS PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

#### 1. Introducción:

No todas las empresas cooperativas enfrentan de igual forma los desafíos que hemos bosquejado. Estas, aprendiendo de sus procesos adaptativos han ido desarrollando estrategias propias para enfrentar las nuevas condiciones. Algunas son coyunturales y momentáneas, se expresan en permanentes estados de crisis, otras, ya probadas, están decantadas. En cualquier caso, las opciones siempre se recogen de la selección de características ya presentes en ellas, generalmente representadas por algunos socios o funcionarios. El tratamiento de estos problemas ha ido dando lugar a una variedad de estilos de gestión y de relaciones con el ambiente. En la descripción de sus procesos, éxitos y dificultades, quedan indicadas estrategias de adaptación y cambio en sus culturas organizacionales tradicionales.

Entre los recursos internos que favorecen la adaptación se cuentan:

- \* Presencia de liderazgos fuertes y efectivos decididos a enfrentar creativamente las nuevas condiciones.
- \* Consejos de Administración proclives a aceptar cambios y delegar responsabilidades técnicas.
- \* Equipos profesionales competentes
- \* Visibilidad de mercados de potenciales usuarios
- \* Capacidad de aprovechar las ventajas comparativas y capital social del cooperativismo

En esta sección, presentaremos tres tipos vigentes de estilos organizacionales cooperativos y cuyas características apuntan a distintos manejos y tratamientos de sus contradicciones culturales. El primero se refiere a cooperativas consolidadas en su readecuación al ambiente competitivo; el segundo, cooperativas que viven la crisis y estudian sus mecanismos de readecuación y, finalmente, aquellas cuyo horizonte de viabilidad se acorta y que se encuentran enfrentándose a drásticas readecuaciones.

Cruzan estos estilos la creciente diferenciación entre dos culturas organizacionales: una puede ser denominada económica, que opera con los valores del sistema económico imperante y la otra, que se orienta por lo social y

a las bases del movimiento cooperativo. Es importante destacar que en todas las cooperativas estudiadas existen dosis de culturas que corresponden a los diferentes tipos que hemos identificado. Subyacen en las cooperativas "de mercado" principios mutualistas y orientaciones de beneficencia y apoyo comunitario, esto es: no todas sus decisiones se orientan por criterios estrictamente económico-financieros. En las cooperativas en reestructuración, hay dosis de manejo y operaciones de racionalidad de mercado. Entre ambas, las cooperativas "en crisis" alternan conflictivamente ambas tendencias.

Esta división se traduce en las divisiones entre el staff profesional y gerencial y el de los dirigentes y socios. En el primer estilo, el conflicto se anula en el acoplamiento y división de funciones, mientras que en el segundo, la diferenciación no se percibe siempre como posible o al menos se visualiza como pérdida. Todo ello lleva a precisar la operación de una tensión subyacente en estas organizaciones y que constituye uno de sus referentes de cambio y adaptación al ambiente y que puede apreciarse más claramente en las cooperativas "en crisis".

## **2. Cooperativas "de mercado" :**

Dos referencias abren paso al estilo cultural asumido por empresas que identificamos en esta categoría:

**" Después viene el título cooperativa, primero empresa, a diferencia de otras cooperativas que parten con la parte cooperativa y el producto es malo. Entonces nosotros siempre tratamos que nuestro producto sea lo mejor posible (...) en la parte legal, en la parte cooperativa, el destino que tengan las utilidades, la participación en la propiedad, etc., ya eso es cooperativismo, pero esa es la diferencia básica, pero la forma de operar, no."**

**" Yo creo que el éxito radica en que la cooperativa se ha manejado como una empresa y hablamos siempre en términos de eficiencia"**

Este tiene por características las siguientes:

\* Se trata de cooperativas que se orientaron tempranamente a la condición de operar desprotegidas frente a un mercado competitivo:

**"...independiente de que tenga el apellido cooperativa, entonces trabajamos el mercado de la misma forma, con la misma agresividad (...) de tal manera de que para poder captar gente, captar socios y seguir creciendo, la única forma es entregarles un producto nuevo, un producto bueno, de la misma o mejor manera que el competidor, una estrategia de marketing comercial que en cualquier parte del mundo se ve."**

\* En su tránsito, contaron con liderazgos fuertes y profesionalizados que guiaron el cambio y que se impusieron sobre los enfoques más tradicionales presentes entre socios y dirigentes, lo que se acompañó con una creciente profesionalización del personal y tecnificación de la gestión:

**" Tuvimos un gerente comercial muy agresivo, la verdad es que hay que reconocer que fue muy agresivo, muy abierto y eso permitió que la cooperativa se fuera abriendo, fuera creando, fuera involucrándose en la parte comercial que no tenía antes"**

\* La participación de los socios se define como información, los consejeros se reeligen y la gerencia mantiene un claro interés en mantener una fluidez de comunicación con ellos:

**" La participación se ve más que nada como empresa, es decir, de informarlos, mantenerlos como constantes, pero la persona constituye a este nivel, a diferencia de las cooperativas pequeñas, es despersonalizado, o sea, tú ya no puedes conocer el pensamiento de cada uno, la persona pasa a ser un número y eso es natural, o sea, el crecimiento te lleva a eso, de tal manera de que la participación no hay que verla como a nivel de cooperativa chica o de barrio en que todos van detrás de la pelota y se conocen y van a los asados y participan de todo eso; acá no."**

\* Generalmente, la orientación social se encuentra separada de la administración técnica-profesional, reclusa a aspectos más bien accesorios,

pero simbólicamente relevantes, de la gestión cooperativa. Esta estrategia opera en conjunto con una redefinición estratégica de sus públicos-objetivos:

**"Yo creo que eso para nosotros es un aspecto que estamos tratando de fortalecer y eso ha implicado necesariamente para la cooperativa buscar nuevos mercados, acceder a otro tipo de socios con otra capacidad económica porque, y eso nos va a permitir seguir este estilo de trabajo"**

En sus operaciones y estática organizacional, estas cooperativas no se diferencian de otras empresas privadas que operan en su rubro en el mercado, su lenguaje es de "negocios" y sus usuarios son tratados como "clientes". Por ejemplo en su publicidad:

**" Sea socio de la institución que le solucionará definitivamente sus problemas financieros".**

**"Cuando compre insumos prefiera a (Cooperativa) por que en (Cooperativa) gana usted y gana su familia: precios, atención, calidad, transparencia".**

Sus criterios centrales y organizadores consisten en mantener su calidad de empresa, por ello, destacan su posición en el mercado como medida de éxito y los rendimientos económicos como sus indicadores.

Una variante de este estilo apunta al tratamiento del sistema cooperativista como medio, despojado de fines más allá de constituirse en una opción económica disponible. Esta opción puede tematizarse abiertamente, como lo observa este grupo de administradores:

**"...nosotros tampoco hemos sido cooperativistas 100%, hemos entrado al modelo porque era una fórmula legal para poder trabajar y en la práctica hemos visto que el sistema tiene algunas ventajas y que estar dentro de significa conocerlas y para eso hemos tratado nosotros de aprender un poco de cooperativismo."**

Este tipo de cooperativas es observada desde sus iguales más tradicionales con sentimientos ambivalentes, reconociéndolas como exitosas e incluso

paradigmáticas, modelos a imitar, se les cuestiona el hecho que relegan a un segundo plano los aspectos doctrinarios del cooperativismo. En forma más radical, son definidas como no-cooperativas o cooperativas "de puro nombre" que usan la imagen cooperativista como mecanismos adicionales, estratégicos de mercado:

**"...y lo más importante y ahí explotamos la parte cooperativa es que además le decimos a la gente que ellos son parte de la cooperativa, son los dueños de la empresa, eso lo explotamos."**

Este tipo de empresas cooperativas han dado mucha importancia a la capacitación y profesionalización de sus cuadros funcionarios y han orientado sus gestiones al desempeño y logro de metas. Si bien los aspectos clásicos del cooperativismo parecen abandonarse, ello es sólo en apariencia. A diferencia de cooperativistas más "fundamentalistas", estas empresas capitalizan adecuadamente los valores del movimiento y los ingresan como un recurso efectivo para la optimización de sus gestiones.

Si bien el "viraje" a este tipo de cultura se asocia estrechamente a un líder de cambio -que siempre tiene nombre y apellido-, el proceso va conduciendo a manejos menos personalizados de trabajo en equipo.

En tanto empresas cooperativas, estas organizaciones, al intentar emular criterios de eficiencia y eficacia, llevan a inhibir la participación de los socios dirigentes en la gestión decisional por un lado, y a desarrollar formas de relación bastante pobres con los funcionarios y socios no dirigentes por el otro. Esto significa que, resuelto el problema de la adaptación al mercado, un segundo impulso debe conducirlos a reconsiderar, con el mismo empuje y creatividad demostrado para el plano económico, el aspecto social de sus funciones empezando por rediseñar mecanismos participativos más eficaces y con mayor impacto que inviten a su entorno humano a sentirse realmente formando parte de ellas. Este nuevo impulso debería ir acompañado de un fuerte incentivo a la educación cooperativa y a la capacitación.

### **3. Cooperativas en "crisis de crecimiento y adaptación"**

Este tipo de empresas están en crisis de identidad, percibe en forma realista al ambiente, reconoce la amenaza de modernizarse a morir, pero no quiere dejar de lado su identificación por diferencia de la empresa privada. Generalmente, este estado se gesta frente a crisis externas y responde a una adaptación tardía a las nuevas condiciones del ambiente. Las citas que exponemos reflejan muy bien el tratamiento que hacen del problema:

**"En ese sentido yo creo que nosotros nos hemos manejado con diferentes interpretaciones y visiones de la cooperativa, hay dirigentes que quieren que la cooperativa vaya para un lado y otros que quieren que vaya para otro; unos que se privilegie la parte social y la parte del subsidio y del dar y de las donaciones y del todo gratis y otros que claramente se marcan a la cuestión empresarial y alejarse un poco de la cuestión de los más pobres, como que no le corresponde a la cooperativa eso, entonces esa es la compatibilización que nosotros tenemos que hacer, no podemos cargarnos a un lado no más"**

**"hemos tratado de equilibrar ponderando las dos cosas, ponderando la participación, el grado de asistencia a reuniones, el grado de participación dentro de las comunidades como algo tan importante como la compra de bienes, la compra del movimiento comercial; que normalmente se privilegia la pura parte económica y lo otro como que no se toma en cuenta."**

Al reflexionar sobre sus problemas, estas empresas son fuertemente innovativas y dadas a la experimentación. Da la impresión que no quisieran seguir el modelo de las "cooperativas de mercado" (es decir el sector que antes hemos distinguido), ellos ven a estas empresas muy adaptadas, pero abandonando valores que quisieran preservar. En el fondo, persiguen ser eficientes y eficaces y simultáneamente orientarse por patrones sociales.

Este conflicto se expresa muy claramente en su estética publicitaria, que refuerza la calidad de sus productos apoyándolos en un sentido social:

**"...los socios, alma y objetivos de nuestra cooperativa"**

En todo caso, su actual estado no se propone como modelo, sino que, por el contrario, es autopercebido como transicional, obedeciendo a una deliberada búsqueda de soluciones adaptativas a través de recursos internos.

Entre sus características tenemos:

\* Reflexión consciente de los problemas, con mucha discusión y crisis interna.



- \* Dificultades en la permanencia de liderazgo, muchos cambios en breves plazos.
- \* Grandes innovaciones (o proyectos) técnicas y de gestión
- \* Proceso de diferenciación interna entre esfera técnica y doctrinaria (social).

Parte importante de la estrategia de este tipo de cooperativas consiste en la importación de una cultura basada en la eficiencia interna sustentada en la profesionalización de sus agentes de decisión:

**"...acceder a algunas cosas de modernidad en el sentido de la administración eficiente de la cooperativa como empresa, que es un elemento que yo diría que tenemos en el centro como una debilidad que estamos tratando de trabajar para superarla, incluso eso ha significado traer un mayor número de profesionales que aporten desde cada ámbito a desarrollar esto en la cooperativa, qué se yo más administradores públicos, gente que trabaje en el aspecto de contabilidad, de auditoría"**

**"...entonces nosotros creemos, estamos preocupados de que esta año tenemos que quedar a un nivel técnico y computacional que nos permita realmente competir con la agilidad de aquellos créditos que son entregados hoy en día en las financieras respecto de la agilidad en el tiempo"**

Sin embargo, esta búsqueda de la profesionalización no parece aceptarse con todas las consecuencias que ello acarrea. Por ejemplo, no será fácil transformar a funcionarios reclutados en base a criterios técnicos en cooperativistas, tampoco es conveniente orientar la búsqueda de apoyos técnicos en profesionales que emigran del sector público o de las ONGs., estos últimos, aunque cercanos al tema social del cooperativismo, transportan sus propias culturas organizacionales que conllevan fuertes cargas para operar en el actual sistema económico.

Identificadas como "viviendo la crisis", estas cooperativas deben enfrentar el conflicto entre los límites que visualizan:

- \* Seguir los pasos de las cooperativas ya adaptadas al mercado (pero que no valoran por sus aparentes abandonos de los principios y funciones sociales del cooperativismo).

\* Estar a la espera de un "golpe de suerte" (cambio en la orientación del Estado hacia ellas u obtención de recursos por parte de otras instituciones) o desaparecer paulatinamente en la medida en que se agotan sus recursos.

Una manera de abordar el problema es seguir trabajando en equipos, continuar la profesionalización del personal y la capacitación de sus dirigentes, pero racionalizar estos cambios en torno a definiciones claras de objetivos, es decir, planificar el cambio. En estas empresas, la Junta de Administración es el estamento vital para enfrentar su futuro.

#### **4. Cooperativas en horizontes de reestructuración:**

**"...todos los acuerdos ojalá se tomen con la participación de los dirigentes y ojalá un máximo de socios (..) me gusta más que la gente participe aunque hablen huevadas, pero que participen".**

Este estilo no responde propiamente a una estrategia sino que es consecuencia de la desorientación y dificultades para enfrentarse a las nuevas condiciones del ambiente. Su actual vigencia responde a factores accidentales, por ejemplo la localización, el patrimonio disponible, apoyos financieros externos o sencillamente su escaso movimiento financiero y débiles expectativas de sus socios.

Estas cooperativas no están realmente abiertas al ambiente, viven del pasado o de la esperanza que nada siga cambiando a futuro. Satisfacen a sus socios pero no son atractivas. Apelan a tradiciones, legalismos y a los principios fundantes del cooperativismo. Dan la impresión de no comprender realmente el carácter empresarial de sus organizaciones, orientándose decididamente hacia las funciones sociales y de servicios.

Entre sus rasgos tenemos:

- \* Identidad entre equipo gerencial o administrativo y los socios.
- \* Dificultades de manejo técnico y organizacional.
- \* Escenarios tematizados de reestructuración
- \* Doctrinarismo ritualizado.

Su principal característica consiste en serias dificultades para salir adelante con sus propias capacidades. Obsérvese en las siguientes citas el manejo de decisiones económicas en cooperativas de este tipo:

**"...en una reunión habían unos cabros jóvenes, hijos de socios y son los menos que quieren, todo lo contrario, quieren mantenerla, quieren tener algo para el futuro porque si, que lo que pasa si venden los terrenos que tiene la cooperativa, la va comprar un particular, las cosas que estaban acostumbrados ellos, a andar todo el tiempo en ellas, a andar en la casa, en la cancha y si se venden, ellos van a quedar en su pura casa, entonces se perdería toda la vida bonita que han llevado, los cabros están conscientes de eso"**

**"...si ellos tienen alguna dificultad o si ellos quieren pagar anticipadamente, la cooperativa tiene esa ventaja que si paga se olvida de todos los intereses futuros, si quiere prorrogar su pago, también, o sea, tiene posibilidades de una negociación más abierta"**

Como se aprecia, opera en ellas la base fundante del mutualismo, se perciben como asociaciones de ayuda mutua o comunidades de personas. Estos valores, como extensamente hemos señalado, se encuentran en crisis de aplicación en un sistema que se orienta en otra dirección. Obviamente no es posible, que estas culturas cooperativas, ricas en valores de solidaridad sobrevivan a mediano plazo. De hecho, en las conocidas se tematizan internamente escenarios de liquidación al corto plazo o al menos drásticas modificaciones en sus operaciones. Muchas ya tienen dificultades financieras, incumplimientos con sus socios y capitales comprometidos.

Ideológicamente, el discurso de estos cooperativistas no rechaza conceptos como mercado, eficiencia, eficacia, etc. Tampoco se justifican como mero mutualismo o agencias de solidaridad. Sin embargo, en la práctica parecen no disponer de recursos para abordar sus problemas. Es importante indicar como observación cualitativa que nuestros entrevistados estuvieron muy pendientes de obtener de nosotros sugerencias para sus gestiones o indicaciones evaluativas frente a ellas. Como también nos expusieron sus planes futuros, es decir, se trata de cooperativistas que requieren apoyos para salir adelante. Se hace necesario el apoyo externo de cooperativas de segundo grado, en donde los asistidos, en confianza, expongan sus dificultades y en un ambiente técnico se delimiten los horizontes futuros de sus empresas. Finalmente, como fue indicado en nuestra discusión conceptual, no existen "tipos" puros de culturas cooperativas. Entre las "modernas" subsisten

discursos "tradicionalistas", así como en las más "atrasadas" hay presiones para su modernización y cambio.

## PARTE QUINTA

### CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

¿Cómo restablecer la democracia y la participación sin atentar contra la eficiencia?, ¿de qué manera se puede resolver el problema del asambleísmo sin caer en la oligarquización?

Lo anterior significa el principal desafío que los propios cooperativistas identifican en la hora actual:

**"Nosotros lo hemos definido y lo hemos conversado con nuestros dirigentes que una de nuestras tensiones permanentes, nosotros le hemos llamado equilibrio que debemos tratar de mantener: la acción social por definición, y empresa, por la necesidad de mantenerse en el mundo actual".**

**"Nosotros hemos sostenido siempre que las cooperativas son instituciones socioeconómicas y que tienen que tener éxito desde los dos ángulos, nosotros tratamos de buscar un equilibrio entre lo social y lo económico, pero desde la partida más creemos que el que no sea así deja ser cooperativa, o sea, cuando una cooperativa tiene demasiado énfasis en lo social, va a tener dificultad en lo económico y va a dejar de ser viable y por lo tanto no va a cumplir con su objetivo; también creo que cuando se produce una hipertrofia en el otro sentido, o sea, cuando hay una exclusiva preocupación por el factor económico, también va a perder mucha de la potencialidad económica que tiene por tener esa exclusiva preocupación y olvidar el elemento social, nosotros creemos que el elemento social es un elemento favorable para el desarrollo económico".**

No obstante su decidida orientación hacia el mercado, las empresas cooperativas exitosas no han transformado en obstáculos toda su tradición cultural. Específicamente, la gestión organizacional moderna apunta al desarrollo de una cultura y clima organizacional que se acopla perfectamente con las modalidades clásicas del cooperativismo.

En lo que respecta a sus transacciones con el medio y sus entornos sociales, muchas empresas gastan ingentes recursos en promocionarse una imagen amistosa con la sociedad que diluya el carácter central de sus interacciones económicas. En estos dos importantes aspectos, estamos tratando con la retraducción del esquema cooperativo en ventajas comparativas para la empresa moderna.

En las distintas soluciones que han ensayado los cooperativistas, no se pueden encontrar ni identificar modelos únicos y de aplicación universal. Cada cooperativa tiene una realidad particular y una historia que las identifica con su tradición y que genera los elementos que dan consistencia a su acción. Sin embargo, con una visión comparativa, y mirando hacia adelante, es importante concentrarse en aspectos que parecen a la luz de la información disponible como básicos, para un reposicionamiento del cooperativismo en la realidad actual del país, que corresponden a los próximos siete puntos.

## **1. IDENTIDAD: RELACIÓN DE LOS MIEMBROS CON LA ORGANIZACIÓN:**

**“...prefieren la cooperativa fundamentalmente porque con la cooperativa pueden conversar el problema, o sea, se sienten con una mayor posibilidad de negocio, si ellos tienen una dificultad o si ellos quieren pagar anticipadamente, la cooperativa tienen esa ventaja que si paga se olvida de todos los intereses futuros, si quiere prorrogar su pago, también, o sea tiene posibilidades de una negociación más abierta”.**

No es común a la empresa moderna que sus miembros se sientan parte efectiva de la organización y que unan sus destinos, más allá de lo contractual, con sus empresas. Cuando ello se alcanza, se habla de modelos paradigmáticos de empresa, por ejemplo, el modelo japonés. Al margen de la realidad de este modelo o su carácter meramente ideológico, es importante señalar que sus ventajas se apuntalan en mucha investigación psicosocial u organizacional.

No pudiéndose calcular hasta la más mínima de las operaciones de una empresa, menos darle sentido a cantidades enormes de acciones individuales, el sentido compartido o "mapa de navegación" constituye un eficaz mecanismo integrador. La idea que todos ganan o todos pierden, contribuye eficazmente a distribuir las responsabilidades en toda una organización y ello redundará, si es adecuadamente tematizado, en compromisos globales.

Consecuencia evidente de este tipo de cultura es que la organización cuenta con su gente más allá de lo contractual, por lo tanto, dispone de un capital -del cual no debe abusar, en todo caso- que es muy escaso en la empresa moderna en donde lo evidente son los intereses contrapuestos y en donde los compromisos deben permanentemente especificarse y controlar sus cumplimiento.

En este sentido, un factor relevante que se produce en la empresa cooperativa, y que requiere un tratamiento y comprensión singular en comparación con otros tipos de empresas, es la identidad entre propietario y

cliente/usuario, que es la relación clave en la cual se basa en el principio de identidad que estamos exponiendo:

**"Por el lado de los socios, yo distingo entre socios y dirigentes, porque el socio en una cooperativa tienen un doble carácter, de usuario, de cliente y de empresario, de oferta, o sea, es oferta y es demanda, entonces que ocurre, es muy importante saber tratar las dos áreas en el verdadero nivel, el socio actuando como persona actúa con una mentalidad de cliente y tiene que dársele el trato de cliente y tiene que entenderse que es uno de los factores que toda empresa tiene que responder al cliente; pero el socio tomado como dirigente, hay que imbuirlo en el concepto de que él es el empresario, que es la oferta, que tiene que defender los intereses de todos los socios de la cooperativa y no sólo de su caso específico, y en eso tiene que actuar como patrón, tiene que actuar como dueño, tiene que defender los intereses de todos, porque ese es su papel, defender como dirigente los intereses de todos".**

Obviamente, no se quiere decir que las empresas cooperativas, por el hecho de asumir ideológicamente una opción de gestión más participativa, involucre siempre, cien por ciento, a su gente con los propósitos generales de la organización. Es claro que los intereses y motivaciones humanas no pueden anularse durante mucho tiempo en base a ideologías. Sin embargo, existen posibilidades reales de operar en las cooperativas capturando en acciones parte de la ideología.

Por ejemplo, la tendencia de moda para la innovación organizacional está constituida en los denominados círculos de calidad o en versiones más recientes en la constitución de equipos y espacios de comunicación en donde las ideas de mejoramiento de la actividad -servicio o producto- fluyan y se discutan. Todo ello funciona mejor cuando se vence la desconfianza y cuando se configuran espacios de democracia en la empresa. Las cooperativas ya disponen de ellos. El tema es que estos espacios, sin planificarse, desbordan a toda organización que quiera ser eficiente; el tema es la dosificación y la especialización de esos espacios. Una empresa cooperativa moderna debe ir avanzando en estas especificaciones atendiendo a sus actividades, deriva y características de su personal.

En este aspecto, es importante destacar la posibilidad y necesidad de que las propias cooperativas adapten los esquemas generales y clásicos de organización a su propia realidad, lo cual se constituye en muchos casos en factor central de éxito empresarial:

**“De hecho se han ido inventando cosas sobre la marcha, y han sido adecuadas para el momento en que han solucionado problemas; esto mismo del Consejo Ampliado no existe en otras cooperativas, lo inventamos; lo comités locales de decisión de crédito también lo inventamos, o sea, hay cosas que se han ido inventando aquí, los trabajos de comité, de comisiones, etc.”**

Otro factor clave en la potenciación de la identidad de los miembros con su organización, como en todo sistema de redes, implica la potenciación y creación de lazos de confianza entre los miembros de la institución. La confianza es un bien escaso en un contexto y entorno en que una de las preocupaciones cotidianas de la gente es asegurarse de no estar siendo engañada. La cercanía y el conocimiento entre la gente que opera y participa en una cooperativa es un factor que acrecienta la confianza:

**"...ella es muy administrativa, encargada de las finanzas, dio la confianza, si viene una persona y dice 'yo tengo duda de esto' pierde un día entero en explicarle a la persona que de los \$ 20.000 que tiene, no se le roba un cinco, saca las medias cuentas, entonces no se defrauda nadie, porque queda satisfecha ella también, porque no es sólo el monto, sino demostrar que no se puede engañar. Segundo, es el orgullo de la cooperativa, nosotros nos sentimos orgullosos de la cooperativa".**

Este clima orientado a estimular la confianza entre las personas, tiene relación directa con dos puntos más. El primero apunta a la relación que se establece entre los propios socios, lo que se grafica en el siguiente comentario relativo a la difusión de la cooperativa:

**"Nosotros no tenemos propaganda, sino que un socio trae a otro, como recién se explicaba, entonces ya hay cierto conocimiento, porque si yo traigo a uno y lo recomiendo, y yo lo conozco, yo se que no me va a dejar mal, entonces así más o menos es toda la familia de los socios de la cooperativa".**

Sin embargo, existe otro importante factor que se relaciona directamente con la confianza, que tiene que ver con la igualdad de derechos y la dispersión del poder económico, contraria a la concentración de la propiedad:



**"...pero cual es la ventaja, en la otra parte Ud. es un cliente más, donde los dueños del negocio son los que se llevan todas las utilidades que es un grupo económico determinado, tres, cuatro, cinco, diez personas. En cambio aquí la generación de las utilidades que en el sistema cooperativo es el remanente, se lo llevan todos los socios, y además de llevárselo, todos los socios son dueños de la cooperativa, eso nosotros lo explotamos."**

## **2. CLIMA LABORAL:**

En una empresa en donde se observa que quienes toman decisiones se involucran en la gestión, opera una acción ejemplificadora. La identificación se extiende hasta más allá de sus miembros y alcanza a sus funcionarios. Esto opera en dos sentidos y nuevamente aquí las cooperativas tienen mucho terreno abonado. La incorporación en los Consejos de Administración de delegados de personal permitiría a estas organizaciones, mucho más eficientemente que otras, atender de manera más rápida las señales de su ambiente interno, adelantarse a potenciales conflictos y estimular más y mejor a su personal considerando efectivamente sus deseos y demandas.

En este contexto debería esperarse un efectivo mejor clima laboral en estas empresas que en otras no cooperativas.

Sin embargo, uno de los conflictos históricos a nivel del sector cooperativo consiste en las relaciones entre el nivel directivo y el nivel funcionario. Pero este punto es bastante claro: un factor de éxito estratégico en la empresa cooperativa es el diseño no de un modelo único de relaciones, sino de múltiples modalidades consensualmente asumidas por las partes.

**"...nosotros también tenemos otro equilibrio que está en permanente tensión, que es el aporte del staff profesional y de todo el resto del personal administrativo, con el aporte de los directivos, que también es un permanente equilibrio, una permanente tensión que en otras cooperativas ha llevado de repente a especies de equilibrios de fuerzas, quien pesa sobre el otro, quien aplasta al otro, y aquí hemos tratado de mantener el aporte de las dos partes como algo fundamental en el funcionamiento de la cooperativa".**

Los equilibrios y acuerdos alcanzados por estas dos partes, están permanentemente amenazados por factores externos, vinculados clásicamente a crisis en la gestión operacional y financiera de la cooperativa:

**"Cuando los Consejos son muy fuertes y son estrictamente cooperados, son muy fuertes, entonces a qué sufrir, 'cerremos la cooperativa, ya obtuvimos casas, qué sentido tiene? Quien le da la estabilidad es la planta de funcionarios que viven de eso, necesitan que la cooperativa siga creciendo y desarrollándose y mientras tengan la confianza de los dirigentes, los van a respaldar en la misma medida que ninguna sufra, porque ser dirigente de una cooperativa con éxito, fantástico, pero ser dirigente de una cooperativa en crisis..."**

Otro factor que interviene directamente en mejorar el clima laboral al interior de las cooperativas tiene que ver directamente con la motivación del propio trabajador o funcionario, lo cual, más allá de la remuneración, tiene generalmente dos visiones. La primera apunta al desarrollo de una actividad laboral ligada directamente el desarrollo socio-económico de la gente:

**"...yo he trabajado en una empresa estatal, en una municipalidad, y por qué yo estoy aquí, y lo digo, es porque allá los frutos de mi trabajo no los veía y a uno le gusta ver el fruto, oye como que se siente más cosa nuestra, es una lucha que nosotros tenemos acá porque nosotros vamos viendo acá el fruto de nuestro trabajo (...) aquí en la cooperativa también es muy importante y muy gratificante, porque uno está manejando recursos de gente humilde además, y que está destinado a un producto que es además al que todos aspiramos desde niños, la casa es como la aspiración máxima, no estamos jugando ni con manzanas ni con zapatos".**

El otro factor que influye en la motivación de los trabajadores apunta al reconocimiento de su posibilidad de participación en la gestión y desarrollo de la empresa, más allá de su calidad de empleado:

**"...te digo que en relación a la empresa privada, yo prefiero mil veces trabajar aquí, aquí tu participas en las decisiones, puedes discutir, puedes plantear proposiciones y puedes alegrar cuando no te gusta".**

En algunos casos esta motivación es tan fuerte que pesa más que las razones de simple cálculo económico:

**"Entonces el concepto de sistema cooperativo que antes era toda en forma voluntaria, hoy en día debemos dejarla de lado, o se si queremos tener buenos funcionarios, debemos ir a la par, por eso aquí hay muchos funcionarios que han dado mucho por la cooperativa y se han puesto la camiseta, o sea, que afuera podrían estar ganando el doble o tres veces más".**

**"En alguna medida todos los funcionarios estamos empapados con el sistema, por lo tanto, a veces venir un día sábado para poner al día algo que tuvimos que dejar a lo mejor detenido porque hubo tal situación que conversar, que aclarar, por resolver venimos el día sábado y lo hacemos."**

Finalmente, es importante considerar que en el plano de lo que son las relaciones humanas y administración de personal, el factor clave es respeto por la persona y confianza en sus capacidades, como queda graficado en la siguiente opinión:

**"Y el otro factor que es muy importante, también tener conciencia que en el otro sector, el trabajador, en el caso de las cooperativas es vital, y también hay que dividirlo en el ejecutivo y en el funcionario. Es muy importante el trabajo del funcionario y por supuesto del ejecutivo, hay que tomar conciencia de la enorme importancia que tiene. De repente las cooperativas tienen la tendencia y eso lo nota uno en otras cooperativas, en que hay demasiado la tendencia en que el dirigente pretende manejar todo el aparato sin respeto por el funcionario, cuando el que promueve, el que administra, el que ejecuta, el que logra los éxitos a la corta o a la larga, es la planta administrativa, esa es la verdad, ellos son los que hacen las cosas. Entonces si esa planta tiene cohesión, tiene coherencia entre lo ejecutivos y los funcionarios, en que el funcionario sepa tratar a su socio, y el ejecutivo sepa tratar al dirigente, entonces sí se logra una buena unión entre el dirigente y el ejecutivo".**

### 3. MANEJO EFICIENTE DEL MERCADO:

El procesamiento es parte importante de una organización económica, pero su sentido está en el destino de aquel. Ello tiene que ver con las relaciones con los clientes y, en general, con el tema del mercadeo.

En este punto, las cooperativas tienen bastante adelantado, pues tienen la experiencia de la incorporación de sus usuarios a la organización. No hay distancias, en consecuencia, entre el tipo y calidad de la demanda con el modo de satisfacerla, en tanto los destinatarios están presentes en parte de su elaboración. El mercadeo tiene, así, su solución perfecta.

Ahora la identificación no sólo es por el producto, también es hacia la organización. Como ya ha sido señalado, los propios usuarios reclutan más usuarios, así, se da el caso único en donde los clientes se transforman en los únicos medios de divulgación de los productos y servicios y aún más en los gestores de sus soluciones.

Obviamente, lo anterior responde a una imagen ideal cuyas concretizaciones no escapan a dificultades prácticas y operativas. Por ejemplo, al introducir la demanda al proceso, pueden interferirse los medios y tipos de productos exigiendo tratamientos personalizados que incrementen los costos o dificulten la gestión.

Aquí, uno de los principales puntos de trabajo y reforzamiento del modelo gestión en el sector cooperativo, es precisamente lograr adecuar su estrategia de mercado a la realidad de una economía alta y crecientemente competitiva, sin perder de vista que finalmente, el mundo de la demanda potencial que se encuentra afuera de la cooperativa, si es captado como demanda real, pasa automáticamente a constituirse en socio de la misma.

**"...es que nosotros para abrir un convenio, ahí nosotros, hay que explotar las ventajas que uno tiene y ah\_i\_ de repente el título de cooperativa es muy ventajoso, porque tú cuando vas a abrir un convenio, tienes que hablar con el jefe de personal, con la gente de bienestar, etc., y esa persona, es distinto que tú le digas 'sabe, yo soy de una financiera', o 'sabe, yo soy de una cooperativa y aparte de que todos van a ser dueños de la cooperativa, si nosotros tenemos utilidades, le podemos devolver a ellos, le damos una beca..., le damos una serie de cosas', 'perfecto, abrimos convenio con Uds.'".**

Lo anterior nos lleva nuevamente a preguntarnos por los factores que refuerzan los niveles de eficiencia económica de la cooperativa, y que tienen su base en determinados comportamientos y visiones de la realidad de los propios cooperativistas. La eficiencia no puede tratarse como un factor aislado, sino que como una red de temas interrelacionados al interior de la organización, lo cual queda claro en la siguiente declaración.

**"...yo creo que tiene un poco que ver con esta necesidad que tiene el modelo cooperativo, yo creo que no solamente para nosotros, hay muchas cooperativas que en este intento han muerto y nosotros esperamos no morir, pero de ubicarse en los elementos de la economía social de mercado, de acceder a algunas cosas de modernidad en el sentido de la administración eficiente de la cooperativa como empresa (...) eso ha significado traer un mayor número de profesionales que aporten desde cada ámbito a desarrollar esto en la cooperativa, que se yo, más administradores públicos, gente que trabaje en aspectos de contabilidad, de auditor\_i\_a, porque hay que modernizar un poco la cooperativa y el modelo cooperativo".**

En todos estos casos, para las cooperativas ha significado la necesidad de reformular su relación con el sistema bancario tradicional, y establecer con ellos acuerdos de trabajo, que han implicado la necesidad de convencimiento y socialización de los funcionarios bancarios, basándose siempre en resultados empresariales concretos de la organización cooperativa como empresa:

**"...ha sido una cooperativa que ha surgido sola, con sus propios esfuerzos, se ha ido formando un prestigio dentro de la banca ,porque las cooperativas hace un tiempo atrás no muy lejano eran pocas las que tenían acceso a los créditos bancarios. (La Cooperativa)...tiene la suerte de poder contar en este momento con la colaboración de tres bancos, el Banco BHIF que fue el que iniciamos, el Banco del Desarrollo y el Concepción, y en más de una oportunidad el Banco del Estado nos ha ofrecido la posibilidad de que nosotros operemos con ellos, incluso a través de tasas que permitirían ser más baratas incluso aún".**

Un punto esencial para lograr una adecuada participación en el mercado apunta a la capacitación y profesionalización del personal de las cooperativas, en donde uno de los principales factores a enfrentar consiste en el desconocimiento que existe entre los profesionales jóvenes sobre la realidad y particularidades de la empresa cooperativa:

**"...la gran diferencia está en que nosotros siempre hemos trabajado, sobretodo la gente que es lo más importante, la gente que trabaja en la cooperativa, es gente que aparte de ser joven, gente que ha estudiado, que viene de institutos, administradores de empresa, son muy pocos los que han hecho carrera acá, todo el resto se ha integrado, pero con otra mentalidad, no es que ellos hayan manejado el concepto de cooperativa, sino que lo aprenden cuando están acá".**

En general, cuando se presenta la discusión acerca de la forma en que las cooperativas deben insertarse en un modelo de economía de mercado, al final estamos hablando de una forma de cultura empresarial que ya está presente en un sin número de cooperativas en nuestro país:

**"... entonces esa es la diferencia de mentalidad, entonces yo creo que ahí hay una cosa que es muy importante desde mi punto de vista, que es la cultura empresarial, cultura empresarial que tienen las personas que trabajan, porque nosotros todos aquí hablamos un lenguaje, porque venimos de fuera y nos hemos incorporado, hablamos el mismo idioma, entonces eso es bueno porque hay una tendencia al cambio".**

#### **4. RECONOCIMIENTO SOCIAL Y DESARROLLO LOCAL:**

El entorno de las cooperativas, cuando conoce y reconoce su labor, es amistoso hacia ellas, reconoce su rol social y las distingue de las formas impersonales de gestión económica.

Desde el ángulo político, se observan como laboratorios en donde se plasman ideologías sociales utópicas, la cultura católica se acopla a formas de empresa que tienen por centro no lo económico sino que el hombre. En este sentido se puede señalar que las empresas cooperativas tienen más aliados que corrientemente se alinean en contra de las empresas capitalistas.

En definitiva, el ambiente es amigable, las cooperativas no tienen enemigos declarados salvo sus propias incompetencias para resolver sus dificultades.

En esta perspectiva, el rol el cooperativismo en una nueva perspectiva de descentralización y regionalización, puede llegar a convertirse en base a sus

propias fortalezas en un motor del desarrollo, ya que en su origen y proyecciones tiene pleno sentido el concepto de desarrollo local.

La empresa cooperativa, en la mayor parte de los casos, no llega de afuera a instalarse en determinada región o comuna, sino que surge hoy en día espontáneamente de la propia libre iniciativa que se genera de cada localidad y comuna. En este aspecto, existe un alto grado de identidad entre la cooperativa y su localidad:

**"Yo diría que los de (esta comuna) sí, los de acá se sienten muy identificados y son muy celosos de los beneficios de la cooperativa, incluso piensan que la gente de (otras comunas) se la van a llevar para allá. Ahora nosotros hemos hecho ver que la sustentación económica la han dado de repente gente de otras comunas, pero los más defensores de la cosa territorial son los socios históricos y ellos están muy preocupados siempre que la representación en el Consejo sea gente de (acá)."**

Y en este sentido, las cooperativas, cuando logran establecerse y consolidarse en una localidad, echan mano a uno de sus principales activos intangibles, la confianza:

**"...entonces nunca se perdió esa costumbre provinciana y uno recomendaba al otro; y no habían financieras. Y lo otro, como la administración era de personas conocidas, entonces eso mismo le daba confianza a las personas, 'no, si está fulano y mengano', y todavía tenemos eso de decir 'no, si esta persona es conocida', entonces esa es una cosa muy importante".**

Ahora bien, la confianza se tiene siempre en las personas, pero uno de los elementos que permite traspasar esa confianza a las instituciones tiene que ver también con la transparencia con que éstas actúan:

**"...yo quisiera agregar algo a lo que tú decías respecto a la confianza y al éxito, hace que seamos de pueblo, esta cooperativa siempre ha luchado por algo que es la transparencia, de mostrar lo que tiene, tanto lo bueno como lo malo, y eso nos preocupa, porque en la medida que nosotros demos transparencia, vamos a transmitir confianza."**

Sin embargo, al hablar de desarrollo local, no estamos en presencia de una nueva panacea, lo local también presenta fragmentaciones sociales y económicas, las comunidades no son homogéneas y eso también está reflejado en las cooperativas:

**"Nosotros tenemos una composición de la gente heterogénea, nosotros lo sabemos, partimos asumiendo eso porque asumimos los socios históricos de la cooperativa que eran minifundistas, asalariados de los fundos antiguos e incorporamos toda nuestra 'clientela' del proyecto que eran fundamentalmente parceleros, entonces de partida,..., partimos nosotros asumiendo que nos estábamos moviendo en un universo heterogéneo, por lo tanto, con distintas demandas que teníamos que entrar a conciliar en una organización única".**

La única salida no es entonces solamente restringir el ingreso a la cooperativa a un solo tipo de socio, sino que generar una retroalimentación entre la identidad local y servicios diferenciados sobre una tipología conocida de socios:

"...como cooperativa la diferencia está fundamentalmente en eso, radica en ese concepto, somos una posibilidad de financiamiento para las necesidades de cada socio, cualquiera sea su actividad, no está restringido y no está dirigido solamente a un solo mercado."

Finalmente, el desarrollo local y las múltiples relaciones que se pueden establecer con las personas y organizaciones activas de una comunidad, no debe estar en ninguna medida supeditada a una dependencia, sino en un relación de ayuda mutua horizontal:

**"...nunca hemos caído en la tentación de perder una autonomía de nuestra organización, o sea, una absoluta independencia respecto de institutos de apoyo que han venido con el ánimo de ayudarnos, de asesorarnos, de formar parte de nuestro esfuerzo, de partido político e incluso el factor religioso, menos con la autoridad, ni en el pasado por ningún motivo ahora. "**

Pero sí abiertos a una relación de respeto y de colaboración si es posible con todos, por eso que nosotros trabajamos con diferentes instituciones u organismos



no gubernamentales; en institucional con INDAP y con otras instituciones del Estado, con el municipio, aprovecho de destacarlo que tenemos relación con otros municipios de la zona y que hablar de lo que tiene más directa relación con nosotros, que son las empresas y organizaciones que tienen que ver con nuestro trabajo.

Pero ha sido categórica nuestra parada respecto a la autonomía, nosotros aquí decimos las cosas y no aceptamos que se nos venga a decir que tenemos que hacer".

## **5.- EQUIDAD Y SUPERACIÓN DE LA POBREZA:**

**" Hacemos nosotros decimos que en una economía de mercado las cooperativas son la unión de las pequeñas economías de los débiles para crear una empresa fuerte, que sea capaz de conseguir en el mercado lo que consiguen los grandes, con la diferencia que no para ponerlo al servicio de unos pocos dueños, sino de la totalidad de los socios".**

El afán por la justicia social ha estado siempre en el ideario cooperativista, ideal que se refleja en la cita anterior. No hay doctrina ni movimiento que públicamente postule lo contrario, pero sí uno puede encontrar numerosos ejemplos de la contradicción entre lo dicho y lo hecho a lo largo de la historia.

El cooperativismo, sin embargo, puede encontrar una larga secuencia de absoluta consecuencia entre lo dicho y lo hecho, y esto se basa en su concepción del hombre y su igualdad de derechos e identidad de necesidades:

**"...porque nosotros nunca perdemos la confianza en nadie, gente que está en el empleo mínimo, nosotros siempre les hicimos préstamos, son socios y nunca les perdemos la confianza".**

Existe la percepción en la población en general de que las cooperativas son para los pobres, que no sirven para otros estratos sociales. La realidad demuestra lo contrario, pero este argumento, a veces peyorativo, debe convertirse en una ventaja de Chile de hoy, en que todos reconocen la urgencia y la necesidad de superar la pobreza, en lo que actualmente se conoce en una estrategia de desarrollo con equidad.

En este sentido, "servir" a los pobres no debiera ser motivo de vergüenza sino de orgullo:

**"Por eso nosotros quisiéramos ahora, hemos acogido con bastante interés incluso a través de una iniciativa propia, de también llegar a los sectores de bajos ingresos, como lo hacen (otras cooperativas), porque nosotros precisamente en este momento estamos atendiendo a sectores de clase media..., y pretendemos también haciendo uso del sistema de subsidio unificado construir viviendas para sectores que aquí denominan allegados, ..., que es gente de muy bajos recursos y que creemos precisamente que es la gente que con mayor razón las cooperativas se deben identificar".**

Pero uno de los criterios centrales en una estrategia de desarrollo con equidad consiste en pasar de esquemas paternalistas a enfoques de autodesarrollo de la población de más escasos recursos, en donde la variable de participación es fundamental:

**"...nosotros reconocemos en el mundo popular la necesidad de la organización como un instrumento de cambio. Desde una cultura no paternalista, pensamos que esta forma de organización económica debiera tender a facilitar a las personas una mayor participación en la sociedad para solucionar sus problemas...".**

## **6.- FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE LA PERSONA:**

**"El Comité de Educación, como su nombre lo indica, es el organismo que todas las cooperativas tienen para llevar a cabo toda una orientación al socio acerca, en primer término, lo que es una cooperativa, y en segundo lugar, lo que es en relación a lo que la cooperativa está haciendo y cómo lo esto o sea como el relacionador público de lo que hace la cooperativa con el exterior, pero fundamentalmente orientado a mejorar el nivel de información de los asociados de la cooperativa."**

**"...yo creo que nosotros podemos lograr insertarnos en el mercado aprovechando, porque nosotros tenemos ya algunos avances tecnológicos, pero implementándolos de mejor forma para tener una mejor atención al socio que eso va a traducirse en eficiencia, en el equipo de profesionales, la gente que ya está y tiene una experiencia, pero también necesita capacitarse cada día más e insertarse en el nuevo sistema."**

En las nuevas tendencias del desarrollo, el factor clave ya no es el capital ni los recursos naturales, sino que es la educación y el conocimiento, la calidad del recurso humano. Esto es algo conocido para el mundo cooperativo, que ha tenido en la educación y en la promoción de la persona uno de sus rasgos característicos en su más de siglo y medio de desarrollo.

Las dos citas anteriores, sin embargo, muestran la complejidad y diversidad que un concepto tan general como educación tiene al interior de una cooperativa. Se necesita conciliar la educación del socio con la capacitación y perfeccionamiento de los cuadros técnicos, este es el primer desafío: la debida comprensión del socio del funcionamiento de una cooperativa particular:

**"...ahí viene una educación absolutamente imprescindible para que el socio internalice la idea de que en él está la, y después viene el otro complemento, que es el subsidio, que es el propio esfuerzo el que se va a tener que hacer para obtener el crédito hipotecario en que le ayuda a juntarse (con otros), y nosotros, por otro lado, el producto que el obtenga aquí sea el mejor..."**

El segundo desafío consiste en lograr una adecuada comprensión y capacitación del funcionario en la gestión cooperativa:

**"...porque formar un funcionario cooperativista no es lo mismo que formar un funcionario o un profesional del Banco, un ejecutivo de crédito, el ejecutivo de crédito va a ser un ingeniero comercial, tiene todo el concepto base. Qué sacamos nosotros con traer a un ingeniero comercial que coloque un crédito, si no entiende al socio, si no entiende al sistema, que le parece absurdo que se puede entregar un crédito a sola firma, pero todo eso tiene que tener también un estudio social, y eso lo va a tener un funcionario cuando tenga un conocimiento dentro del sistema, cuando conozca un sistema cooperativo de confianza."**

Una segunda tensión que tiene que vencer una cooperativa en el ámbito de la educación y formación cooperativa, apunta a la falsa dicotomía entre educación doctrinaria y formación técnica. Por una parte, es imprescindible que una cooperativa, para identificarse como tal, promueva abiertamente su ideario:

**"...la capacitación que hace, concientizarse en el sistema, la parte filosófica juega un papel importante en las personas que están frente a la cooperativa, para poder decir que el sistema es viable, y eso es viable a través de todos estos procesos de crecimiento y ejemplos en forma particular que existen y que nos han permitido cada vez irnos desarrollando."**

**"...se requiere cierto buscar una forma como inyectar a las personas nuevas que traemos, tanto a nivel de funcionario como a nivel de socio, de la idea del cooperativismo y para ellos, solamente a través de cursos, capacitación constante, en las tardes, los días sábados..."**

Lo anterior debe ser absolutamente complementario con un buen y adecuado programa de capacitación y perfeccionamiento técnico a todos los niveles:

**"...dentro del plan de cada gerencia, tiene que venir un perfeccionamiento, de una u otra manera, un perfeccionamiento que la misma gerencia lo imponga, que lo tenga como meta. Además de eso tenemos un plan trienal, la gerencia tienen un plan de capacitación, más abierto, más amplio. Pero cada gerencia tiene dentro de sus actividades que capacitar a su gente".**

## **7.- DESARROLLO PERSONAL:**

**"Y en lo social, pucha eso es lo que nosotros casi lo visualizamos la importancia que tiene, pero en lo que a mí respecta, a mí me sacó de un sistema de inquilino y que vivía en esa época casi como esclavo, y me sacó de la situación de inquilino a ser persona, a ser sujeto ni objeto".**

**"...nunca tú vas a lograr una identificación total, en ningún orden de cosas, pero sí un nivel, un grado, un acercamiento, tratamos nosotros de profesionalizarnos cada día más, tratamos de ser más eficientes y tratamos que el resto del personal también lo sea, tratamos de ser más participativos, tratamos de dar oportunidades a la gente para que no solamente crezca la empresa, sino que también crezcamos todos nosotros como personas".**

El desarrollo personal, se presenta en estos dos citas como dos caras de la misma medalla, el afín de la dignificación y crecimiento de la persona humana, está abierta en las cooperativas para quien quiera aprovecharla y darse cuenta de ello. Las cooperativas no son organizaciones perfectas, pero llevan en su interior la capacidad de transformarse en un contexto acogedor para quienes deseen encontrar en ellas un espacio de participación y desarrollo:

**"...entonces veo como muy importante el aspecto del desarrollo del, el aporte del socio en su vivencia comunitaria y pienso que puede ser un factor a desarrollar muy fuertemente como una ventaja comparativa de la cooperativa en esta área, porque permite optimizar lo recurso que se están utilizando".**

La mezcla de este espíritu de solidaridad, vivencia comunitaria y desarrollo personal, cuando se logra imbuir en todos lo estamentos de la cooperativa es un arma de gran eficiencia en el desarrollo de la empresa cooperativa:

**"Yo creo que el ideal, tanto del funcionario como del dirigente es tratar de que suba lo más posible en la escala, o sea, que se sienta partícipe, que se sienta parte, que se sienta como algo propio, que sea un motivo de realización personal, como dirigente o como funcionario en su trabajo."**

**"Entonces en la misma medida que avanzamos en la escala, en la misma medida es que la cooperativa va teniendo más éxito en ese tipo de cuestiones, porque ya no va a actuar sólo como cliente, sino que ve que está actuando como parte de la institución. Entonces ese es un ideal para poder tener éxito en estas instituciones de tipo más o menos social".**

Han pasado muchas cosas en el planeta desde que surgió la primera cooperativa, pero hoy en día los esfuerzos se siguen dirigiendo hacia el mismo punto: el desarrollo de la persona como centro de la actividad económica.

## PALABRAS FINALES

Frente a la pregunta: ¿Debe reformarse la cultura organizacional del cooperativismo?, nuestra respuesta es negativa. Existen muchas potencialidades en sus empresas que no han sido convenientemente exploradas. Por otro lado, el aporte a la cultura y sociedad por parte del movimiento cooperativo es necesario. Ello no significa que las empresas cooperativas carezcan de problemas. Muy por el contrario, tienen muchos problemas. El primero de ellos consiste en extraer de ellos la energía que los motive a desarrollarse y fortalecerse. En ese sentido, este estudio, al proporcionar una visión desinteresada y objetiva del estado de algunas de sus empresas, puede contribuir a estimular sus alternativas y evaluar sus posibilidades.

Por ejemplo, no es vano plantearse nuevos cambios económicos a nivel planetario, tampoco lo es preguntarse si el acercamiento requerido de las empresas cooperativas a los funcionamientos de mercado, siendo tardíos, la harían siempre situarse a la zaga, pero podrían las cooperativas intentar "domesticar" sus inestables, nunca controlables, ambientes?.

Una mirada a las empresas modernas puede orientar tal meta, no son las cooperativas las únicas afectadas por los cambios en el entorno, las organizaciones económicas deben reaccionar a los mismos problemas. Sus estrategias son simples: la segmentación del mercado, planificación estratégica y definición de escenarios futuros. Son tareas internas para las cuales los cooperativistas deben estar capacitados y dispuestos a su aplicación.

Más allá de su eficacia en el corto plazo, ambas técnicas ayudan a desenvolverse en lo inestable. Quienes las aplican operan activamente en sus transacciones con el medio, ganan su independencia y se preparan para nuevos horizontes. Tener claridad de este problema, que anticipamos en las primeras líneas, es el verdadero desafío del movimiento cooperativista frente al cambio de milenio.

En caso contrario, probablemente no desaparecerán las formas solidarias y humanistas que le dieron origen, pero su alternativa y experiencia no se reproducirlo ni estaría disponible, será objeto de estudio y no de modelo. Las cooperativas habrían desaparecido junto a la era que les dio origen, incapaces de traspasarse al nuevo orden del postindustrialismo.

## **SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES PARA LA INSTITUCIÓN PATROCINANTE**

De acuerdo a lo detectado en las cooperativas estudiadas y las referencias obtenidas en relación al sistema global, se puede sostener que la labor del ICECOOP es reconocida como positiva en el ambiente cooperativo. Muchos de los dirigentes entrevistados ven en esta institución un recurso para su propio desarrollo y fortalecimiento. Sin embargo, probablemente, le falta al ICECOOP proposiciones más efectivas y que salgan del modelo clásico que le caracteriza.

De partida, debe operar en él una segmentación de su público para lo cual, proponemos utilizar la tipología que exponemos en el cuerpo del informe. Esto es, reconocer la heterogeneidad del sector y traducirlo en ofertas de apoyo y capacitación diferenciadas. Estimamos que las denominadas "cooperativas de mercado" pueden resolver sus problemas de capacitación por sus propios medios o recurriendo a una evaluación de las ofertas que se dan en el mercado. El ICECOOP, frente a ellas, debe desarrollar una estrategia muy competitiva para que sus servicios sean demandados; para ello hay que identificar las áreas en las cuales la institución estaría en condiciones de apoyar y verificar si ellas responden a necesidades de este tipo de Cooperativas.

Con respecto las Cooperativas en crisis o en reestructuración, la situación es diferente, pues estas empresas están en búsqueda pero, en parte, no tienen muy clara sus necesidades y menos sus demandas. Aquí el ICECOOP debe desarrollar una oferta agresiva e integral.

Un nicho no explorado, y que tendría alta demanda, sería el de apoyos integrales. No es muy buena estrategia capacitar sin cambiar otros aspectos de las organizaciones que envían sus funcionarios. Por lo observado, muchas empresas deben capacitarse para llegar a ser, propiamente, empresas, para resolver sus crisis o racionalizar sus propuestas. Ello incluye aspectos legales, estudios de mercado, reestructuraciones organizacionales, capacitación de sus funcionarios, estudios de políticas de personal y mercadeo.

Si el ICECOOP quiere dar un salto en su hasta ahora reconocida labor, debe proyectarse en la dirección antes indicada esto es: ofrecer asesorías integrales a empresas cooperativas. Para ello ICECOOP tiene el nombre, la experiencia y el personal y ante sí una oportunidad que se le presenta para no solamente ser testigo del desarrollo de las cooperativas -o de su desaparición- sino, además ser un agente efectivo de sus fortalecimientos y modernizaciones.

En otra dirección, el ICECOOP debe apoyar y desarrollar los medios para evitar que las cooperativas, en su actual renovación, pierdan sus tradiciones fundantes, es decir las orientaciones ideológicas del movimiento. Una idea a llevar a cabo podría ser el desarrollo de un Programa de Inducción para ser



aplicado a los nuevos miembros de organizaciones cooperativas, sean éstos funcionarios o socios. Este programa que podría ser desarrollado por medios audiovisuales o en talleres grupales.

En síntesis, de nuestro estudio se derivan dos proposiciones para perfeccionar la oferta del ICECOOP al movimiento cooperativo chileno y con ello incrementar su aporte al sector, planteándose como un apoyo para profesionalizar y reforzar la identidad de muchas cooperativas cuyo paso al siglo XXI se percibe con muchas crisis y desgarros.

## **ANEXO I**

### **PRESENTACIÓN GENERAL COOPERATIVAS SELECCIONADAS**

#### **I.- SECTOR COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO**

##### **1.- COOPERATIVA LA VIÑITA:**

Esta Cooperativa fue creada el año 1952, en torno a la Parroquia y Santuario de La Viñita del sector de Recoleta. Surge del impulso inicial de la Iglesia Católica Chilena de promoción del modelo de cooperativas de ahorro y crédito de la década de los 50.

Durante su desarrollo ha pasado por diversas etapas, contando en la actualidad con un total de 150 socios, básicamente vinculados al sector de feriantes de la Vega Central, aunque está abierta a todo tipo de socios. Hace pocos meses, incorporan sistema computacional para modernizar su toma de decisiones y ordenamiento de la información social.

##### **2.- COOPERATIVA O'HIGGINS:**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito O'Higgins, al igual que la cooperativa La Viñita surge del impulso dado a este tipo de Cooperativas por la Iglesia Católica, el año 1952, teniendo una relación social muy estrecha con el sector de la Maestranza de Ferrocarriles de San Bernardo y con personal de la Fuerza Area, de la base El Bosque.

Es una Cooperativa que tiene un fuerte arraigo local, y que ha logrado progresivamente una identificación con la comuna de San Bernardo, lugar en el cual concentra sus actividades, y en la cual desarrolla una intensa actividad social.

En la actualidad, cuenta con un total de 2.300 socios, logrando en los últimos 8 años un ritmo acelerado de crecimiento social y en capital. Hace algunos años ha logrado incorporar un sistema computacional que ha agilizado la toma de decisiones y la información social y contable de la cooperativa.

### **3. COOPERATIVA DEL PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE:**

Esta Cooperativa surge al alero de la Universidad de Chile, pero manteniendo siempre su autonomía, el año 1967, fundada inicialmente por 65 socios.

En la actualidad es la Cooperativa de Ahorro y Crédito más grande del país, y la única que cuenta con sucursales en todo el territorio nacional, con una notable actividad en regiones.

Cuenta con más 145.000 socios y desarrolla una importante actividad social en beneficio de sus socios.

## **II.- SECTOR DE COOPERATIVAS CAMPESINAS:**

### **1.- COOPERATIVA EL CORAZÓN DE PALQUIBUDIS:**

Esta Cooperativa, ubicada en la VII Región, Provincia de Curicó, comuna de Rauco, se funda inicialmente el año 1965 como Cooperativa de Consumo, transformándose el año 1972 en Cooperativa de Reforma Agraria, por la expropiación del Fundo solicitado por sus trabajadores el año 1970, asignándose la tierra a la Cooperativa.

En la actualidad cuenta con 42 socios, y está en la fase de adjudicación individual de las tierras, luego que la cooperativa pagara el préstamo inicial con el cual se traspasó la tierra a la Cooperativa el año 1972.

Cuenta con una relación muy estrecha entre los socios de la Cooperativa, la cual además asigna vivienda a los cooperados y entrega una serie de beneficios sociales, extra-productivos.

### **2.- COOPERATIVA LOS SILOS DE PIRQUE:**

Esta Cooperativa se ubica en la Región Metropolitana, Provincia de Maipo, comuna de Pirque, fue fundada el año 1965, como parte de lo que se conoce como la Reforma Agraria de la Iglesia Católica, mediante la cual ésta última traspasa sus tierras a los campesinos inquilinos que trabajaban en ellas.

En la actualidad, la Cooperativa cuenta con 80 socios, estando la parte mayoritaria de la tierra asignada individualmente, quedando sólo algunas hectáreas en propiedad de la Cooperativa. En la actualidad, la principal actividad de la Cooperativa en términos económicos es el arriendo de maquinaria.

### **3.- COOPERATIVA PEUMO:**

Esta Cooperativa se ubica en al VI Región, Provincia de Cachapoal, comuna de Peumo, y fue fundada el año 1969, como parte del programa de desarrollo campesino del Gobierno de Eduardo Frei M.

En la actualidad cuenta con más de 450 socios activos, tres sucursales y una importante actividad de servicios para la producción de sus asociados y terceros, a la vez que una importante actividad social en la zona.

### **III.- SECTOR DE COOPERATIVAS DE VIVIENDA ABIERTA:**

#### **1.- COOPERATIVA CARDENAL SILVA HENRIQUEZ:**

Esta Cooperativa se funda el año 1983, en base a un esfuerzo de la Fundación de Acción Vecinal y Comunitaria, AVEC, con una orientación dirigida a los sectores necesitados de vivienda de más escasos recursos.

En la actualidad, ha construido un total de 1.169 casas, y cuenta con 3.386 socios inscritos, desarrollando una fuerte actividad de capacitación y organizacional vecinal.

#### **2.- COOPERATIVA CHILLANCOOP:**

Esta Cooperativa se ubica en la VIII Región, comuna de Chillán, y comienza su actividad el año 1986 como una cooperativa de vivienda tradicional, pero paulatinamente va ampliando su radio de acción hasta convertirse el año 1992 en Cooperativa de Vivienda Abierta, expandiendo su actividad a diversas comunas de la región.

Hasta la actualidad ha construido un total de 1.070 casas y cuenta con un registro de más de 1000 socios activos.

#### **3.- COOPERATIVA HABITACOOOP:**

Es la Cooperativa de Vivienda Abierta más antigua y grande del país, creada en el año 1972, en base a la actividad previa de la Sociedad Auxiliar de Cooperativas de Vivienda TECNICOOP.

Hasta la fecha, ha entregado más de 14.000 viviendas a sus asociados, contando con más de 20.000 socios activos a lo largo de todo el país, desde Arica hasta Punta Arenas.

## BIBLIOGRAFÍA

ARNOLD, Marcelo. Antropología social aplicada en organizaciones económicas y participacionales. 1991. Revista Chilena de Antropología No 10, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile.

ARNOLD, M. y D. RODRIGUEZ. 1992. Las organizaciones: observaciones teóricas y sus proyecciones en la investigación sociocultural. Revista Chilena de Antropología No 11, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile.

BENECKE, Dieter W. 1973. Cooperación y Desarrollo. ICECOOP, Ediciones Nueva Universidad, Vicerrectoría de Comunicaciones, Universidad Católica de Chile.

BURR, Carlos. 1961. Las cooperativas. Una economía para la libertad. Editorial del Pacífico, Santiago.

CEPAL. 1989. Cooperativismo Latinoamericano. Antecedentes y perspectivas. CEPAL, Santiago.

DEAL, T. y A. KENNEDY. 1985. Las empresas como sistemas culturales. Ritos y rituales de la vida organizacional. Editorial Sudamericana. Buenos Aires.

DENISON, DANIEL. 1991. Cultura Corporativa y productividad organizacional. Fondo Editorial Legis. Bogotá

DEPARTAMENTO DE COOPERATIVAS. 1992. El sector cooperativo en Chile - 1992. Ministerio de Economía, Santiago, Chile.

GROSS, Alberto. s/f. El cooperativismo en Chile. Ediciones ICECOOP, Santiago.

HESSELBACH, Walter. 1978. Las empresas de la economía de interés general. Ed. siglo XXI editores, México.

PETTIGREW, Andrew. 1979. "On studying Organizational Cultures". En Administrative Science Quarterly 24:570-81. Universidad de Cornell.

REYES, Mauricio. 1991. Cultura organizacional. Universidad de Chile, Departamento de Antropología, Programa SPITZE. Santiago.

RITTI, R. y R. FUNKHOUSER. 1987. La vida interna de la empresa. Un enfoque cultural interpretativo de los problemas de la empresa. Plaza y Janes Editores. Barcelona

RODRIGUEZ, Darío. 1991. Gestión Organizacional. Elementos para su estudio. Centro de Extensión. P. Universidad Católica de Chile.

RODRIGUEZ, Darío. 1992. Diagnóstico organizacional. Ediciones Universidad Católica de Chile. Santiago.

SCHEIN, Edgar. 1986. Organizational culture and leadership. Jossey-Bass Publishers. San Francisco (hay edición en castellano).