

Lo distintivo de las organizaciones cooperativas

Richer, Madeleine*

Resumen

En este artículo se presentan, a partir de una revisión de importantes textos de la cooperativología, las principales características de la asociación cooperativa, que a pesar de ser un tipo de organización muy antiguo y muy difundido, es mal conocido entre el público e incluso en las escuelas de gestión. Se destaca la diferenciación de sus características respecto a otros tipos de organizaciones, así como los diversos tipos de cooperativas, en función de los actores y las actividades involucrados, de la relación de actividad entre el miembro y la cooperativa y del nivel de participación de los miembros en las diferentes instancias operativas, asociativas y de dirección. Estas dimensiones forman parte integrante del contexto de gestión, tanto como el entorno competitivo, y le dan a la gestión cooperativa un carácter más complejo que la gestión de la empresa privada o la empresa pública.

Palabras clave: Cooperativas, gestión, asociaciones, tercer sector.

Recibido: 98-11-23 . Aceptado: 99-03-19

* Historiadora, Maestría en Intervención Social. Investigadora del Centro de Estudios de la Empresa, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia.
E-mail: mricher@luz.ve

Distinctive Characteristics of Cooperative Organizations

Abstract

Based on a review of important texts about cooperative ventures, this article presents the principal characteristics of the cooperative association which, although it is a very ancient and wide-spread type of organization, are not well-known by the public nor even in schools of administration. The differentiation of its characteristics in relation to other types of organizations is emphasized, as well as diverse types of cooperatives, with respect to the actors and activities involved, the relation of activity between the member and the cooperative and of the level of the members' participation in the different operative, associative and managerial instances. These dimensions form an integral part of the context of management, as much as the competitive environment does, and they give cooperative management a more complex character than the management of a private or public enterprise.

Key words: Cooperatives, management, associations, third sector.

Introducción

La cooperativa es una forma empresarial muy mal conocida, e incluso mal percibida. La mayoría de las personas saben que existen cooperativas en su ciudad, su barrio o su pueblo, ya que se formaron cooperativas en prácticamente todos los países de nuestro planeta, ricos o pobres. Pero, fuera de sus dirigentes y de algunos de sus miembros, pocas personas pueden definir lo que es una cooperativa. Existe un desconocimiento generalizado de la diferencia cooperativa con res-

pecto a los demás tipos de empresas, y de su modo de organización y funcionamiento.

A pesar de la creciente heterogeneidad de las cooperativas, heterogeneidad geográfica, puesto que existen cooperativas afiliadas a la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) en casi todos los países del mundo, y heterogeneidad que se origina en la diversidad de los entornos institucionales y de mercado, existe una identidad cooperativa que se mantiene a través del tiempo, y una organización internacional la ACI¹, garante de la origina-

1 La ACI celebró su centésimo aniversario en 1995; es una de las más antiguas organizaciones internacionales todavía activas.

lidad de esta "comunidad económica a dimensión humana".

Existe una demanda creciente de conocimientos sobre las cooperativas que se explica por las condiciones de vida cada vez más difíciles que llevan a la búsqueda de formas alternativas de generación de ingresos y oferta de servicios. En este trabajo se presenta una síntesis de algunos aportes de la cooperativología sobre las particularidades de la organización cooperativa y de su gestión.

1. Los orígenes de la cooperativa moderna

Las formas de organización política, económica y social que utilizamos hoy, en su mayoría han sido inventos europeos de los siglos XVIII y XIX. Es difícil identificar un origen único de la forma cooperativa, aunque se acostumbre referirse a los Pioneros de Rochdale (nombre del pequeño pueblo inglés, ubicado en la proximidad de Manchester, donde fueron redactados los primeros estatutos cooperativos en 1844) como los inventores de la cooperativa. Este invento se presenta como una simbiosis de los tres mayores inventos organizacionales que marcaron la época de la revolución industrial y que contribuyeron a formar nuestras sociedades modernas: la organización *parlamentaria democrática*, la organización *capitalista*, es decir la sociedad por acciones, y la organización *sindical* (Bridault, 1996).

Al inventar esta forma híbrida, los pioneros fundadores intentaban conservar la esencia de estas tres formas institucionales, pilares de nuestras sociedades modernas. Querían conciliar democracia y desarrollo económico para contrarres-

tar los efectos sociales devastadores del capitalismo salvaje. Intentaban ofrecer un modelo alternativo de desarrollo económico, duradero y con "rostro humano", para utilizar expresiones más modernas. Es así como la cooperativa:

- Toma de la organización capitalista la forma de la *empresa con responsabilidad limitada y la segmentación de la propiedad en partes (acciones)*;
- Se basa en los *valores de libertad e igualdad* de la democracia parlamentaria y funciona, en el plano de la vida asociativa, según reglas directamente inspiradas por las *reglas de las instituciones políticas democráticas*;
- Se basa igualmente, por su misión, su filosofía y sus reglas de gestión, en los *valores de equidad y solidaridad* de la organización sindical de la que es, en alguna manera, una organización hermana nacida de la misma fuente histórica, el Movimiento obrero europeo del siglo XIX.

2. La cooperativa: asociación y empresa

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) define la cooperativa como "una asociación autónoma de personas voluntariamente unidas para satisfacer sus aspiraciones y necesidades económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa cuya propiedad es colectiva y en la cual el poder es ejercido democráticamente" (ACI, 1995).

A partir de esta definición, se pueden distinguir cuatro características fundamentales que la diferencian de las demás organizaciones económicas o sociales:

2.1 Es una empresa controlada por una asociación de personas

Un grupo de personas intentan satisfacer una necesidad económica común mediante el control de una empresa de la cual la asociación es propietaria. Entonces la cooperativa se define en primer lugar por sus actores. Se explica por las características de estos actores, sus necesidades económicas, sus expectativas, el grado de homogeneidad o heterogeneidad del grupo, etc. Para Claude Vienney, esta caracterización de las personas que crean la cooperativa es fundamental: las cooperativas no se crean solamente por “espíritu cooperativo”, sino a partir de la situación económica de determinadas categorías de actores; en general, grupos que se sienten amenazados por la evolución de las técnicas y de los mercados (Vienney, 1993).

Además de ser formadas por ciertos actores, las cooperativas se definen por un conjunto de actividades y reglas.

A diferencia de una empresa privada o de una asociación social que tienen una sola forma de estructura organizacional, la cooperativa es una combinación de dos estructuras: una *estructura asociativa* que funciona según reglas democráticas, y una *estructura empresarial* que funciona según reglas fijadas por la asociación de miembros.

2.2 Tipos de propietarios-usuarios

La cooperativa agrupa una (o varias) categoría(s) de usuarios de la empresa: proveedores, clientes o empleados. Generalmente, la cooperativa agrupa un solo tipo de usuarios de la empresa. Por tipo de usuarios se entiende un grupo de personas que efectúan el mismo tipo de

transacción comercial con la empresa. Es lo que se entiende por la expresión “*propietario-usuario*” que se utiliza para calificar al miembro de una cooperativa. Los usuarios de la cooperativa pueden ser:

a) Proveedores de productos a la cooperativa: La cooperativa de proveedores se encarga de la venta de la producción de sus miembros que son productores autónomos (agricultores, artesanos, pescadores, etc.). Puede vender los productos tales como son producidos por los socios (por ejemplo la cooperativa La Montaña, en el Estado Trujillo, que comercializa las hortalizas producidas por sus socios agricultores), o realizar operaciones de transformación, añadiendo valor a los productos. Por ejemplo, en el Estado Portuguesa, la cooperativa de productores de café CROCEPORT adquirió equipos de torrefacción y molinos para vender el café ya listo para el consumo final. A veces, las cooperativas de productores agrícolas se vuelven grandes empresas agroindustriales como en el caso de AGROPUR en el Quebec, propietaria de varias fábricas de quesos y otros derivados de la leche, que tiene un volumen de ventas anual de más de mil millones de dólares.

b) Consumidores de los bienes y servicios producidos por la cooperativa: La cooperativa de consumidores abastece a sus miembros en bienes o servicios (cooperativa de consumo, cooperativa de ahorro y crédito, cooperativa de vivienda, cooperativa de servicios funerarios, cooperativa de servicios de salud, etc.).

Las cooperativas de consumo de productos alimentarios son el tipo más difundido de cooperativas de consumidores.

c) Trabajadores de la empresa: La cooperativa de trabajadores o empleados genera empleos para sus socios mediante la producción de bienes o servicios. La asociación de trabajadores es una de las formas más antiguas de la cooperación, pero ha conocido hasta hoy un desarrollo relativamente limitado en relación a otras ramas del movimiento cooperativo. Hoy día, conoce un nuevo auge en el contexto del incremento del desempleo. Obra de trabajadores, manuales o intelectuales, la creación de cooperativas de trabajo obedece generalmente a diferentes aspiraciones: la creación de empleos susceptibles de asegurar un ingreso estable, el desarrollo de una actividad que valore los recursos de una región o localidad, la voluntad de participar colectivamente en la gestión de la empresa, la personalización de las relaciones de trabajo, etc. Existen cooperativas de trabajadores en varios sectores de actividad, pero se concentran en los sectores en los cuales la fuerza de trabajo es más importante que el volumen de capital invertido. Uno de los sectores en los cuales se ha incrementado más su número en las últimas décadas es el de los servicios.

d) Cooperativas mixtas: También es posible crear cooperativas con membresía mixta; por ejemplo, una guardería cooperativa cuyos miembros serían los padres y los empleados.

2.3 Objetivo fundamental: Maximización del beneficio

El objetivo fundamental de la cooperativa no es la maximización de las ganancias, sino la maximización del beneficio que los miembros obtienen de sus transacciones económicas con la cooperativa.

Gracias a su cooperativa, los miembros tratan de obtener el máximo de ventajas a través del tipo particular de transacciones económicas que efectúan con ella. La búsqueda de la maximización de la ventaja cooperativa de los propietarios-usuarios de la misma mediante sus operaciones comerciales es el equivalente de la búsqueda de la ganancia, por lo tanto de los dividendos, en una empresa con capital-acciones.

2.4 Carácter equitativo de las cooperativas

Esta forma de empresa se rige por reglas particulares que garantizan la igualdad en la repartición del poder y la equidad en la repartición de los haberes.

Estas reglas se inspiran directamente de los principios definidos por los "Pioneros de Rochdale": libre adhesión, control democrático (un hombre=un voto), distribución de los excedentes proporcionalmente a las transacciones del socio con su cooperativa, interés limitado sobre el capital, reservas no repartibles, transferencia en caso de disolución, de los activos netos a otro organismo cooperativo.

Los Pioneros de Rochdale habían integrado en sus estatutos otros objetivos tales como la promoción de los miembros por la educación, y el desarrollo cooperativo integral a partir de la cooperativa de consumo.

2.5 Principios cooperativos

Los principios de la cooperación han sido redefinidos por consenso entre los representantes de los sectores cooperativos de todos los países miembros de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI).

Primer principio: adhesión voluntaria y abierta a todos. Las cooperativas son organizaciones basadas en la libre adhesión y abiertas a todas las personas aptas a utilizar sus servicios y determinadas a tomar sus responsabilidades como miembros, sin discriminación de sexo, origen social, raza, orientación política o religión.

Segundo principio: poder democrático ejercido por los miembros. Las cooperativas son organizaciones democráticas dirigidas por sus miembros que participan activamente al establecimiento de las políticas y a la toma de decisiones. Los hombres y mujeres electos como representantes de los miembros son responsables ante ellos. Todos los miembros de una cooperativa de primer grado tienen un solo voto, en virtud de la regla un miembro=un voto; las cooperativas de segundo y tercer grado son también organizadas de manera democrática.

Tercer principio: la participación económica de los miembros. Los miembros contribuyen de manera equitativa al capital de sus cooperativas y tienen el control sobre ellas. Al menos una parte de este capital es propiedad común de la cooperativa. Los miembros generalmente sólo reciben una remuneración limitada sobre el capital suscrito como condición de adhesión. Los miembros dedican los excedentes a todos o algunos de los objetivos siguientes: el desarrollo de la cooperativa, eventualmente mediante la dotación de reservas de las cuales al menos una no puede ser objeto de reparto, al pago de dividendos a los miembros en proporción de sus transacciones con la cooperativa, y el apoyo de otras actividades aprobadas por los miembros.

Cuarto principio: autonomía e independencia. Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, gerenciadas por sus miembros. La realización de acuerdos con otras organizaciones, incluyendo gobiernos, o la búsqueda de fondos a partir de fuentes externas, debe hacerse en condiciones que preservan el poder democrático de los miembros y mantienen la autonomía de la cooperativa.

La inclusión del principio de autonomía e independencia es en parte el resultado de la experiencia cooperativa de los países socialistas y de los países del sur. En su informe de 1988 sobre las lecciones que se pueden sacar de las experiencias cooperativas en estos países, el director del desarrollo de la ACI escribía: "Existe un obstáculo fundamental al crecimiento a largo plazo y al éxito de las cooperativas del Sur, y es el vínculo de dependencia constante que las vincula a los gobiernos nacionales, e incluso, en numerosos casos, el control total ejercido sobre ellas por aquellos" (ACI, 1988, cit. Por Thodarson, 1996). Durante varias décadas, la ACI no insistió en esta autonomía e independencia de las cooperativas por la existencia de cooperativas socialistas en los países de Europa oriental y de cooperativas controladas por el Estado en los países en vías de desarrollo. Fue sólo luego de la caída de los gobiernos socialistas, a partir de 1988, y de la reestructuración llevada a cabo en los PVD, cuando la ACI ha podido insistir públicamente en la independencia y autonomía de las cooperativas como principio cooperativo (Munkner, 1996).

Otro reto para la autonomía de las cooperativas y el mantenimiento de su originalidad tiene su raíz en la necesidad de capitales que muchas cooperativas resuelven mediante la admisión como socios de inversionistas capitalistas no participantes en la actividad de la cooperativa.

Quinto principio: educación, formación e información. Las cooperativas dan a sus miembros, dirigentes electos, gerentes y empleados, la educación y formación necesarias para poder contribuir efectivamente al desarrollo de su cooperativa. Informan al público acerca de la naturaleza y ventajas de la cooperación.

Sexto principio: cooperación entre cooperativas. Para brindar un mejor servicio a sus miembros y reforzar el movimiento cooperativo, las cooperativas obran en conjunto en el seno de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

Séptimo principio: el compromiso hacia la comunidad. Las cooperativas contribuyen al desarrollo duradero de su comunidad en el marco de orientaciones aprobadas por sus miembros.

3. Diferencias entre la cooperativa y las demás organizaciones

3.1 Comparación entre la cooperativa y la empresa privada (sociedad anónima)

Tres principales elementos distinguen la cooperativa de la sociedad anónima:

– **El modo de participación en la propiedad.** El miembro participa en la propiedad de la cooperativa al suscri-

bir un número mínimo de cuotas llamadas de asociación definido en los estatutos y los reglamentos de la cooperativa. Estas cuotas son nominativas y sólo pueden ser transferidas según las condiciones y modalidades previstas por los reglamentos de la cooperativa. La participación en la propiedad de una cooperativa da un derecho de uso de los servicios ofrecidos por la cooperativa. Esta participación en la propiedad se define por la noción de miembro propietario-usuario y constituye la principal característica de la cooperativa.

- **El modo de participación en el poder.** La participación del miembro en el poder de decisión se expresa en la elección de un consejo de administración que administra la cooperativa en nombre de los miembros y ejerce los poderes que le son otorgados por la Ley. Cada socio tiene un voto, sin que se tome en cuenta el capital invertido. Mientras en una sociedad por acciones, cada accionista tiene tantos votos como acciones de la empresa, y así existen grandes diferencias de condiciones entre los accionistas. También, a diferencia de la sociedad por acciones, en la cooperativa no se permite el voto por procuración (representación). Para ejercer su derecho al voto, el miembro debe estar presente.
- **El modo de repartición de los resultados de la empresa.** Los excedentes de explotación al terminarse un año financiero son considerados como algo que se les debe a los miembros, un "beneficio en excedente" generado a partir de los precios de

compra o de venta de los bienes o servicios por el miembro a su cooperativa, o de salarios demasiado bajos pagados a los trabajadores socios en el caso de las cooperativas de trabajo. Este excedente les pertenece a los miembros y puede serles distribuido bajo la forma de dividendos. Pero el dividendo en una cooperativa no corresponde al dividendo percibido por el accionista de una empresa por acciones porque es: a) el reembolso de una fracción de los gastos realizados por el miembro de una cooperativa de consumo en la ocasión de sus compras de bienes o servicios a su cooperativa; en este caso, no es considerada como un ingreso del miembro por el impuesto sobre la renta; b) un ajuste del precio de compra de los bienes y servicios vendidos a su cooperativa por el socio de una cooperativa de producción. En este caso, es considerada como un ingreso del miembro por el impuesto sobre la renta; c) un ajuste al salario de un miembro de una cooperativa de trabajadores; en este caso también es considerada como un ingreso del miembro por el impuesto sobre la renta (Bridault, 1996, p. 18-19).

3.2 Comparación entre la cooperativa y la mutual

La mutual es una organización hermana de la cooperativa. Históricamente, las mutuales precedieron las cooperativas. Eran por ejemplo las asociaciones de auxilios mutuos formadas entre los obreros de las ciudades industriales europeas de inicios del siglo XIX. Existen pocas diferencias entre las mutuales y las cooperati-

vas. Los modos de participación de los miembros de una mutual en la propiedad, en el poder y en los resultados de su empresa son los mismos que en una cooperativa.

La diferencia principal reside a nivel del principio de base. No es "a cada uno según su inversión", como en la empresa capitalista, ni tampoco "a cada uno según su utilización", como en la empresa cooperativa, sino "a cada uno según su necesidad". Pues el principio de la mutualidad es crear, mediante cotizaciones, un fondo de ayuda mutua que sólo beneficiará a los miembros en caso de necesidad. Las mutuales ofrecen servicios de seguros.

En Venezuela, el servicio funerario ofrecido por la Central Cooperativa Nacional (CECONAVE) a través de las Centrales de Integración Cooperativa regionales, funciona como una mutual: el socio paga un monto fijo mensual para cubrir el riesgo de la muerte suya o de sus familiares.

3.3 Comparación entre la cooperativa y la organización sin fines de lucro

La organización sin fines de lucro es también hermana de la cooperativa, como lo es la mutual. De hecho, las tres constituyen los tres principales componentes de lo que se llama el "Tercer Sector" (al lado del sector privado y del sector estatal), o el sector de la economía social (ver Monzon y Defourmy, 1992). Sin embargo, las diferencias que existen entre la organización sin fines de lucro y la cooperativa son más evidentes que entre la mutual y la cooperativa.

La mayoría de las organizaciones sin fines de lucro no ofrecen servicios en primer lugar a sus miembros sino a bene-

ficiarios que en muchos casos no son miembros de la asociación.

En cuanto a la participación en la propiedad, en una organización sin fines de lucro no existen certificados de asociación que hacen de los miembros los propietarios de la empresa, como en el caso de las cooperativas. Los miembros se comprometen simplemente en pagar una cotización anual que les confiere el estatus de miembro.

En cuanto a la participación en el poder, en varias organizaciones sin fines de lucro (OSFL) donde se aplica el principio democrático, no existen diferencias con las cooperativas. Los miembros participan colectivamente en el control de la asociación desde el momento en que son aceptados (o cooptados) como miembros. Cada miembro tiene un voto y es elegible a los diferentes consejos y comités de la organización.

Es en la participación en los resultados donde reside la mayor diferencia con las cooperativas. El miembro no es obligatoriamente un propietario-usuario de su organización aunque pueda directa o indirectamente ser su beneficiario. No tiene derecho al reparto de eventuales excedentes que podría tener la asociación al terminar un ejercicio financiero. La organización es sin fines de lucro, a diferencia de una cooperativa. Todo excedente debe ser depositado en el fondo de funcionamiento de la asociación.

4. Diferentes tipos de cooperativas

El mundo cooperativo es muy amplio (más de 800 millones de miembros en el mundo) y muy diversificado. Se pue-

den diferenciar las cooperativas según varios criterios. La tipología más utilizada distingue las cooperativas según los sectores de actividad económica. Otro criterio es el de las relaciones entre el miembro y la cooperativa, desde el punto de vista de la relación de uso. Un tercer criterio de diferenciación es el que toma en cuenta el lugar de los miembros en las estructuras de participación.

4.1 Según los sectores de actividad económica de la empresa

En general, los gobiernos y los organismos intercooperativos intersectoriales como la ACI, utilizan tipologías basadas en el sector de actividad: cooperativas agrícolas, de ahorro y crédito, de vivienda, transporte, etc.

No se encuentran cooperativas en todos los sectores económicos. Por ejemplo, no existen cooperativas en la industria productora de vehículos automotores, excepto en las cooperativas industriales del grupo Mondragón en España. Por otra parte, existen sectores económicos donde la empresa cooperativa se ha desarrollado de manera privilegiada. Por ejemplo, en la agricultura. Se han creado cooperativas para la comercialización de los productos agrícolas, su transformación, para el abastecimiento de los agricultores en insumos, y más recientemente, para la utilización de la maquinaria agrícola (CUMA).

Las cooperativas financieras son también un sector importante del movimiento cooperativo. En muchos países, las cooperativas de ahorro y crédito representan una de las ramas más importantes de la cooperación y de la economía social. En algunos casos, se han uni-

do para constituir importantes instituciones bancarias, por ejemplo el Movimiento de las Cajas Populares Desjardins, en el Quebec.

Las cooperativas son también muy numerosas en los servicios, donde se han desarrollado como cooperativas de consumidores, de trabajadores, o mixtas. Las más numerosas son las cooperativas de productos alimentarios y otros bienes de consumo básicos. Existen cooperativas de alimentos naturales, cooperativas estudiantiles (que venden libros, útiles escolares, productos informáticos a sus miembros estudiantes y profesores; en algunos casos se encargan también de suministrar servicios de comedores en las instituciones de educación superior, así como de operar los estacionamientos). Se encuentran igualmente cooperativas funerarias, de vivienda, de electricidad, de salud, de turismo, de servicios Internet, etc.

4.2 Según las relaciones económicas entre los miembros y su cooperativa

Como ya lo vimos, existen tres tipos principales de cooperativas, desde el punto de vista del vínculo económico de los miembros con su cooperativa: las cooperativas de consumidores, de proveedores y de trabajadores. Estos son los tres tipos principales de cooperativas unifuncionales. Existen también cooperativas multifuncionales o bifuncionales, generalmente cooperativas que son a la vez de consumidores y productores (por ejemplo las cooperativas agrícolas, que venden los productos de sus socios y venden a estos mismos socios otros productos (insumos agrícolas, equipos, semillas, abonos, etc.). En este caso, los

miembros son a la vez proveedores y consumidores.

En la gestión de las cooperativas, es fundamental tomar conciencia de la existencia de diferentes tipos de cooperativas, que están en el origen de una diversidad de intereses. Por ejemplo, la cooperativa de productores busca pagarles a sus miembros el mayor precio posible por los productos que ellos venden a través de su cooperativa; la cooperativa de empleados busca pagar los mejores salarios a sus socios, y la cooperativa de consumo busca obtener los bienes y servicios al más bajo precio posible.

Algunas cooperativas pueden agrupar dos o tres tipos de usuarios diferentes. Por ejemplo, algunas guarderías cooperativas tienen como socios los padres de los niños y los empleados. En África, existen cooperativas locales donde proveedores, consumidores y trabajadores son miembros de la misma "cooperativa con fines múltiples". En Venezuela, tenemos el ejemplo de CECOSOLA, cooperativa de segundo grado que agrupa organizaciones de consumidores y de productores agrícolas y artesanales para la realización de las ferias de consumo.

Finalmente, existen cooperativas de diferentes niveles o grados: la cooperativa de base, la federación de cooperativas que es una cooperativa formada por cooperativas; y la confederación, que es una asociación de federaciones de cooperativas.

4.3 Según el lugar de los miembros en las estructuras de participación

Los miembros de la cooperativa son sus propietarios. Su responsabilidad financiera se limita a su inversión. Sin em-

bargo, las decisiones no se toman en función del monto del capital de cada socio, sino que cada socio tiene un solo voto.

Esta regla de funcionamiento tiene excepciones en las cooperativas de segundo y tercer grado (federaciones y confederaciones), que tienen respectivamente como miembros cooperativas y federaciones de cooperativas. En estos casos, es posible atribuir a los miembros más de un voto, pero nunca en función del capital. Puede ser en función del volumen de transacciones, del número de miembros, es decir en función del tamaño de la organización miembro de la federación o confederación. Generalmente se fija un número límite de votos por asociación miembro.

Toda cooperativa presenta una estructura mínima de participación de los miembros de acuerdo con lo que exige la ley. La estructura de asociación definida por la Ley venezolana sobre las cooperativas es la siguiente: Asamblea General de los socios (asamblea anual, asamblea extraordinaria), Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, comités especiales, y los cargos de dirigentes electos por los miembros (todos los miembros del consejo de administración, entre los cuales se eligen el presidente, vicepresidente,

tesorero y secretario de la cooperativa).

El contexto de gestión de la asociación varía en función del lugar que ocupan los miembros en relación con la organización cooperativa, en los diferentes espacios de participación: dirección, gestión, operación, transacciones. La participación de los socios puede ser exclusiva, mayoritaria, igual, minoritaria y nula.

En el Cuadro 1 se presenta un esquema que permite identificar diferentes modos de funcionamiento cooperativo, con una participación más o menos considerable de los miembros.

Entre los numerosos casos posibles, consideremos dos ejemplos referidos a dos cooperativas de consumo. La cooperativa A funciona exclusivamente con las contribuciones voluntarias de sus socios, y las transacciones sólo se hacen con miembros. Las cooperativas cuyas actividades económicas son realizadas sólo con el trabajo voluntario de los miembros son generalmente cooperativas muy recientes, que todavía no han llegado a la etapa de contratar gerente y empleados. Por ejemplo, es el caso de las cooperativas de ahorro y crédito en sus inicios, o de las cooperativas de consumo cuando están todavía en la etapa de la unidad de

Cuadro 1
Participación de los socios en el funcionamiento de la empresa cooperativa

	Exclusiva	Mayoritaria	Igual	Minoritaria	Nula
Dirección	A	B			
Gestión	A				B
Operación	A				B
Transacciones	A		B		

(Malo, 1990).

consumo, o del grupo de compras. Pero también puede tratarse de cooperativas que no necesitan o nunca necesitarán contratar empleados. Por ejemplo algunas pequeñas cooperativas de vivienda, donde los socios se encargan ellos mismos de la administración y del mantenimiento del inmueble.

La cooperativa B es una cooperativa de consumo donde participan personas que no son miembros. El director y otros miembros del personal son profesionales remunerados, y la cooperativa opera exclusivamente con empleados; vende tanto a los socios como a personas que no son socias.

Se sabe que el trabajo voluntario aportado por los miembros tiende a disminuir con la institucionalización de la cooperativa. Entonces las cooperativas del tipo A, son generalmente más antiguas que las del tipo B. Rápidamente, con el crecimiento de la cooperativa, la democracia directa ya no es practicable. La asamblea delega entonces sus poderes a un consejo de administración. Los administradores, elegidos por periodos limitados, representan a los socios.

Pero estos administradores no pueden encargarse a tiempo completo de la gestión de la empresa cooperativa. Tienen sus propias actividades económicas que realizar. Entonces, en las cooperativas que realizan operaciones importantes, el consejo de administración nombra un gerente o director reclutado por su competencia y que es un asalariado de la cooperativa. Estos especialistas constituyen la tecnoestructura de la cooperativa.

Finalmente, el desarrollo de las operaciones de la cooperativa (las tareas

de almacenamiento, transporte, conservación, empaque, transformación, contabilidad, comunicaciones, etc.) exigen un personal asalariado, empleados y obreros.

Entonces, en las cooperativas de tipo B, existen cuatro tipos de actores:

- los miembros
- los dirigentes electos
- la dirección general (director general o gerente y cuadros) que tiene como función gerenciar la cooperativa;
- los empleados asalariados

El cuadrilátero cooperativo (Desroche, 1976) ilustra las relaciones entre estos cuatro actores. En él se percibe más claramente la doble naturaleza de la cooperativa:

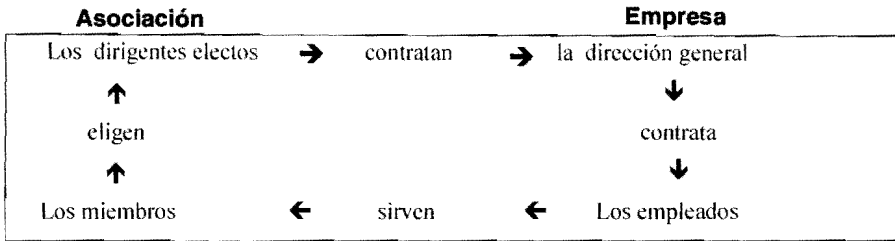
- como asociación (lado izquierdo), que funciona según el principio del voluntariado;
- como empresa (lado derecho), que funciona según el principio del trabajo asalariado.

El arte de la gestión de una cooperativa consiste en arbitrar bien entre las necesidades e intereses de estos cuatro grupos (Cuadro 2).

5. El desarrollo de la asociación cooperativa

La cooperativa, si bien es una asociación de personas, no es solamente eso; es una "combinación de un grupo de personas y una empresa, unidas por un doble vínculo de actividad y asociación" (Vienney, 1980). Los miembros son a la vez propietarios y usuarios de la empresa cooperativa. El vínculo de actividad se refiere a la correspondencia que debe

Cuadro 2
El cuadrilátero cooperativo



existir entre las actividades de la empresa cooperativa y las de los miembros de la asociación cooperativa. El vínculo de asociación es un vínculo complejo que se define por un conjunto de relaciones: existe un soporte jurídico, que define la suscripción de una cuota de asociación; existe una dimensión económica, que es el aporte de los medios necesarios para el funcionamiento de la empresa. Existe también una dimensión psicológica, y es el sentimiento de pertenencia.

Entonces, la gestión comprende varias dimensiones: la gestión de la empresa – de la estructura empresarial, formada por todas las instancias ligadas a la realización de las actividades económicas de la cooperativa y que agrupa al conjunto del personal requerido por el funcionamiento de la cooperativa, y la gestión de la asociación. La estructura empresarial puede ser más o menos compleja. Una cooperativa agrícola (cooperativa de tipo B) puede emplear un director general y varios jefes de servicios; mientras una cooperativa de vivienda o una cooperativa de trabajadores no tendrá esta estructura si su funcionamiento es del tipo A (operaciones efectuadas en su totalidad por los socios). En las cooperativas de trabajadores, las dos estructuras, asociativa y empresarial, se “su-

perponen” ya que todas las actividades económicas de la cooperativa son asumidas por los empleados que son colectivamente propietarios y miembros de la empresa. Los miembros están presentes en las dos estructuras organizacionales de la empresa.

La estructura asociativa comprende todas las instancias donde los miembros pueden ejercer sus derechos de copropietarios (asamblea general anual o extraordinaria) o de representantes electos de los miembros (consejo de administración, comités permanentes o *ad hoc*, etc.). La gestión de la asociación está referida a las relaciones entre los miembros que no son las que se generan en las operaciones de la empresa. La relación de asociación significa que el grupo de personas está en relación “socioeconómica” con la empresa, no solamente a nivel económico sino también a nivel político (toma de decisiones) y a nivel cultural (sentimiento de pertenencia, identidad). La relación de asociación es la relación que identifica el lugar de los miembros en el control de la empresa cooperativa y el lugar de la cooperativa para el socio.

Es importante distinguir fases en el desarrollo de las cooperativas. En sus fases más tempranas, la cooperativa es pe-

queña, ligada a la necesidad que se quiere cubrir. En esta fase de emergencia, predomina la dimensión asociativa. Los iniciadores son a la vez animadores de los asociados y empresarios gerentes. El término organización designa entonces más la acción de organizarse que una estructura formal.

En una fase posterior, el éxito económico de la cooperativa lleva a un predominio de la empresa por sobre la asociación de personas; se produce una autonomización relativa de la empresa con respecto a la asociación.

Asistimos entonces a una diferenciación entre los roles de los administradores electos y de los gerentes, y a la aparición de una doble estructura formal: una estructura de empresa con una dirección general y direcciones funcionales, por una parte, y una estructura formal de asociación que acentúa la democracia por representación, por otra parte.

Mientras en las cooperativas pequeñas y de reciente creación, se habla de relaciones "entre" los miembros, en las cooperativas más grandes se habla de relaciones "con" los miembros, y la relación con los miembros puede volverse una función especializada asumida a nivel de un cargo o de un departamento. Al institucionalizarse, las cooperativas no escapan a una funcionalización de las relaciones con los miembros, a la aparición de profesionales especialistas de la asociación. Tarde o temprano, las organizaciones cooperativas son llevadas a organizar una verdadera función de relaciones con los miembros, que comprenden generalmente actividades de comunicación y educación. Esta función se realiza de diferentes maneras, según los recur-

sos de la organización. Al observar el organigrama de una cooperativa, se puede constatar hasta que punto las relaciones con los miembros están funcionalizadas. Se encuentran profesionales de la asociación sobre todo en cooperativas grandes y antiguas, o a nivel de las federaciones y confederaciones.

Para los especialistas de la asociación, reforzar la relación de los socios con su cooperativa pasa por un trabajo de formulación y aplicación de una política que actualice los principios cooperativos de participación en el capital, en las actividades, en las decisiones (asamblea general, consejo de administración, otras instancias) y en los resultados (dividendos en función de las transacciones).

No se puede analizar la relación de asociación independientemente de la relación de actividad. En la cooperativa, debe existir una correspondencia entre las actividades de la empresa y las actividades de los miembros, quienes, como ya lo hemos visto, pueden ocupar una posición de empleados, de proveedores o de clientes de la empresa. Recordemos que las cooperativas son organizaciones que surgen para dar a ciertas categorías de actores los medios para adaptarse a las transformaciones socioeconómicas del sistema, haciéndolos acceder al rol de empresario (agente que controla la combinación productiva, es decir la empresa). Los miembros de la cooperativa adquieren el poder del propietario a la vez que ocupan una posición de usuarios de la empresa, a título de proveedores, clientes o trabajadores, según el tipo de cooperativa. En la etapa de la creación, existe necesariamente una correspondencia entre las actividades de la empresa y las

del grupo de personas que la crearon. Sin embargo, con el tiempo, la cooperativa puede vivir periodos de tensiones, en los cuales se debilitan los vínculos de actividad de los miembros con su cooperativa.

La intensidad del vínculo de actividad varía según el tipo de cooperativa. Es mayor en una cooperativa de trabajo donde los miembros dependen de la cooperativa para su subsistencia, y trabajan juntos diariamente, que en una cooperativa de consumo donde el socio sólo tiene un contacto esporádico con la cooperativa, cuando realiza sus compras, y además es sometido a la competencia de otros negocios que venden el mismo tipo de bienes. Por ejemplo, el miembro de una cooperativa de consumo tenderá a otorgarle menos importancia a la participación en las transacciones y en la gestión de su cooperativa en un contexto en que los gastos en alimentación representan un porcentaje menor de su presupuesto y en que existen empresas rivales con buenas ofertas (cadenas de supermercados o hipermercados). En este caso, la participación del miembro puede tomar la forma de lo que Desroche llamaba "el voto con los piés" es decir la compra en los comercios competidores.

La cooperativa puede desarrollar nuevas actividades que permitan que los

miembros se encuentren y mantengan el vínculo con su cooperativa: actividades informativas, recreativas, deportivas, culturales, etc. Por ejemplo, en un caso como el de la cooperativa "Amigos Hipertensos" de Maracaibo, creada por una asociación de enfermos para abastecerse de medicinas a más bajos precios, la cooperativa hubiera podido desarrollar actividades educativas y de información sobre la hipertensión, su prevención y la promoción de la salud en general. Estas actividades hubieran permitido mantener el vínculo con la cooperativa cuando los cambios en el entorno competitivo² llevaron a una disminución. El descuido de una dimensión importante de la gestión cooperativa, la gestión de la asociación, o de la relación con los miembros, está poniendo en peligro la existencia de esta cooperativa, ante los cambios en el entorno competitivo. Entonces la gestión cooperativa debe establecer un equilibrio entre dos polos: el polo técnico-económico, y el polo sociopolítico. En el ejercicio de sus funciones, los especialistas de la asociación deben favorecer el reforzamiento del doble vínculo de asociación y de actividad que caracteriza la combinación asociación-empresa, base de toda organización cooperativa. Para ello, creemos que hace falta crear una identidad colectiva,

2 Mientras en un principio la cooperativa podía vender las medicinas para la hipertensión con descuentos de alrededor del 25 %, la cooperativa vio crecer su membresía de unos 15 fundadores en 1990, a 1.800 socios en 1996. Pero al aparecer otros lugares donde se ofrecían descuentos en el precio de las medicinas (el Programa de Farmacias Comunitarias del Estado y algunos grandes almacenes por departamentos que empezaron a vender medicinas) muchos miembros de la cooperativa dejaron de pertenecer a ella porque podían adquirir en otros lugares, y a precios comparables, las medicinas que vendía la cooperativa.

un "nosotros", una representación del interés colectivo y general. "Hace falta un sistema de valores solidarizantes que crean la voluntad de trabajar juntos y que motivan a las personas a asociarse" (Isabel Vidal, cit. por Schediwy, 1995).

Además, los especialistas de la asociación cooperativa tienen un rol de promotor de la cultura cooperativa que jugar, no solamente con los miembros de la cooperativa y con la tecnoestructura, sino también en la opinión pública. Además de encargarse de las comunicaciones internas, están llamados mediante un trabajo de comunicación hacia el exterior, con los medios de comunicación, las instituciones de educación, etc., a contribuir al desarrollo de un entorno favorable al movimiento cooperativo.

Conclusión

Herederas de doctrinas humanistas desarrolladas en Europa en el siglo XIX, las cooperativas constituyen un tipo original de organización que hoy día se ha difundido en todo el mundo. La doble naturaleza de la cooperativa, como asociación de personas y empresa, le da un carácter más complejo a su gestión. Las características de los actores (sus necesidades, su lugar en la economía, su cultura), el vínculo de actividad del socio con la cooperativa (según el tipo de cooperativas: de proveedores, de consumidores o de trabajadores), el grado de participación del socio en las diferentes instancias (transacciones, operaciones, gestión y dirección), constituyen, al lado del entorno competitivo, importantes dimensiones del contexto de gestión de la asociación cooperativa.

Existe también una importante dimensión ideológica, a la que se suele referir como al "espíritu cooperativo": las cooperativas proyectan en la totalidad del campo de las relaciones interpersonales y socioeconómicas reglas de igualdad y reciprocidad, y de defensa del interés general, en conformidad con los siete principios aprobados por la ACI. Al lado de la empresa pública, la empresa cooperativa es una forma de organización que ilustra la posibilidad de otras categorías de empresarios, diferente de la que toma sus decisiones a partir del único criterio de rentabilidad.

En esta perspectiva, las escuelas de gestión deberían incorporar a la formación de los gerentes la especificidad de la gestión cooperativa, dada la promoción que se quiere hacer de las cooperativas y otras organizaciones de participación comunitaria en el contexto de la crisis, y tomando en cuenta también la necesidad de ética que se afirma a medida que la hegemonía del mercado hace desaparecer los puntos de referencia que orientaban la vida social.

Bibliografía citada

- Alianza Cooperativa Internacional (ACI): <http://www.coop.org/>, 1996.
- ACI (1988). **Programa e Informes del XXIX Congreso.**
- Bridault, A. (1996). **Gérer la vie démocratique d'une coopérative.** Sillery, Québec, ORION Coopérative de Recherche et de Conseil.
- Desroche, H. (1976). **Le projet coopératif, son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues.** Paris, Les Editions Ouvrières.

- Malo, M.C. (1990). "Gérer une association coopérative", *Inter-Action*, Montreal.
- Monzón, J.L. y Defourny, J. (dir.) (1992). **Economía Social, entre Economía Capitalista y Economía Pública**. CIREC-España, Valencia.
- Münkner, H. (1996). "Eviter toute rupture non nécessaire avec le passé", *Revue Internationale de l'Economie Sociale*, 262: 86-88.
- Schediwy, R. (1995). "Pour qu'une coopérative fonctionne bien, faut-il une idéologie?", *Revue des Etudes Coopératives, Mutualistes et Associatives (RECMA)*, 46: 97-102.
- Thodarson, B. (1996). "L'aboutissement de bouleversements majeurs", *Revue Internationale de l'Economie Sociale*, 262: 80-85.
- Vienney, C. (1980). **Socioéconomie des associations coopératives**. Paris, CIEM.
- Vienney, C. (1993). "L'analyse socio-économique des coopératives justifie-t-elle la recherche d'instruments de gestion spécifiques?". **Coopératives et développement**, 24, 1: 5-15.