

Las cooperativas en el año 2000*

A. F. Laidlaw

Sumario: Introducción - **Parte I** La perspectiva del Congreso de 1980. - **Parte II:** Problemas y tendencias mundiales. - **Parte III:** Cooperación: Teoría y Práctica. - **Parte IV:** La práctica y los problemas de las cooperativas. - **Parte V:** Alternativas para el futuro. - **Parte VI:** Resultados principales y problemas actuales.

Introducción

Este documento es el resultado de un estudio de alrededor de un año de duración –de comienzos de 1979 a marzo de 1980. Durante los últimos cuatro meses, el trabajo se hizo en Londres con el objeto de estar más cerca de la Secretaría y la Biblioteca de la ACI.

El propósito de este estudio no era predecir exactamente las condiciones y el medio en el cual las organizaciones cooperativas desarrollen posiblemente su actividad en el año, lo que de todas maneras hubiera sido imposible, sino indicar algunas de las tendencias que pueden ser vistas y percibidas y sugerir los cambios necesarios si tales tendencias continúan dentro de las dos próximas décadas. No contiene un programa de acción para la finalización del siglo, pero ofrece algunos indicadores para guía de aquellos que trabajen en los planes y programas durante los años intermedios.

Este es esencialmente un documento para estimular el debate antes que proveer un plan definitivo. Trata no tanto de dar respuestas firmes, sino que formular las preguntas correctas. Sugiere alternativas antes que direcciones claras.

Está dirigido principalmente a los delegados presentes en el Congreso de la ACI en Moscú, y en segundo lugar a los dirigentes de las organizaciones cooperativas de todo tipo del mundo entero. No es un documento erudito, aunque los estudiantes de cooperativismo lo encontrarán de ayuda para comprender globalmente al movimiento.

Está dividido de seis partes, que pueden resumirse así:

- I. Mirando hacia atrás y hacia delante de 1980.
- II. El mundo donde vivimos; condiciones generales en la actualidad.
- III. ¿Qué son las cooperativas? Teoría y práctica de la cooperación.
- IV. Los problemas que tienen las cooperativas y las debilidades por las que sufren.
- V. ¿Qué alternativas tienen las cooperativas?
- VI. Problemas mayores que enfrentan las cooperativas.

(*) Traducción del inglés por la redacción de la REVISTA, de: *Cooperatives in the year 2000. Prepared and Introduced by A. F. Laidlaw. En: International Co-operative Alliance. Twenty-Seventh Congress. Moscow (USSR), 13 th October – 16 October – 1980. Agenda and Reports. Papel Nº 3, págs. 107-163.*

Dado que el estudio toma una visión internacional y global de las cooperativas, no puede estar basado en la investigación concentrada y detallada. Por necesidad, la pintura está en un lienzo más grande de lo que sería un estudio a nivel nacional, y está hecha con un pincel mucho más liviano. Obviamente, habría sido imposible describir cualquier movimiento nacional en detalle. Sobre todo, dado que los movimientos cooperativos son tan diferentes y diversos alrededor del mundo, hubiera sido dificultoso hacer enunciados generales que convinieran a todas las situaciones. Un hecho o característica de un país, no hubiera tenido valor en otro. Cada región o nación descubrirá que tiene algo único en sus sistemas cooperativos.

A lo largo de todo el estudio tres términos aparecen muchas veces: movimiento cooperativo, sistema cooperativo y sector cooperativo. El primero es un término general para expresar el concepto de gente trabajando unida para lograr ciertos objetivos socio-económicos, utilizando la filosofía y los principios englobados en la Cooperación. El segundo se utiliza en un sentido más específico, pues se aplica a las diferentes organizaciones comerciales dentro del movimiento cooperativo en su conjunto. El tercero es usado para definir la porción de la economía total desarrollada a través de las cooperativas, como una forma distintiva, tanto de la empresa pública como de la empresa privada convencional.

El estudio se completó al finalizar marzo de 1980, y no hay dudas que han de producirse cambios -quizás algunos importantes- antes que los delegados se reúnan en Moscú en octubre.

Ha habido una dificultad general en relación con este trabajo. A pesar de los reiterados pedidos de información, documentos, informes, artículos en relación con estudios futuros, investigación y planeamiento, no ha llegado mucho material de esta naturaleza a las oficinas centrales de la ACI; al menos, no todo lo que hubiéramos querido. Esto debe ser tomado en el sentido que no es que no se haya querido aportar ese material, sino más bien que él no existe, al menos en cantidad sustancial. Quizás los sistemas cooperativos de todo el mundo apenas han comenzado a realizar un cuidadoso estudio del futuro, tan ocupados están con los problemas actuales.

La bibliografía indicada es simplemente una breve lista de alrededor de cuarenta títulos, principalmente en inglés. Sugerimos que los movimientos nacionales deberían ver la posibilidad de preparar bibliografías en diferentes idiomas.

Este informe no es un documento definitivo o final, sino más bien la primera entrega o la etapa inicial de un ejercicio continuado que debería seguir indefinidamente, ciertamente más allá de las dos décadas que faltan para el año 2000.

Como coordinador del estudio, deseo agradecer a todos aquellos que me ayudaron y sin cuya asistencia y asesoramiento no lo podría haber realizado. En particular, deseo mencionar al Director de la ACI, los miembros de la Secretaría de la ACI, en el orden profesional y secretarial, los miembros del Grupo de Referencia y especialmente a los cooperativistas y organizaciones cooperativas que proporcionaron información y documentaciones varias.

Deberá tenerse en cuenta que, aunque este informe fue preparado en estrecha colaboración con la Secretaría de la ACI, no necesariamente refleja la política oficial de la Alianza y, muchas de las opiniones expresadas aquí son sólo puntos de vista personales del Coordinador, quien se responsabiliza por ellos.

Parte I: La perspectiva del Congreso de 1980.

1. Antecedentes y propósito

El estudio del futuro del movimiento cooperativo se inició en la reunión realizada en septiembre de 1978, en Copenhague, del Comité Central de la Alianza Cooperativa Internacional. Los delegados, representantes de movimientos nacionales y diferentes intereses sectoriales de los asociados de la ACI, decidieron que se debía realizar un estudio para reunir y coordinar las opiniones y los pronósticos de los cambios que posiblemente tengan lugar en los próximos veinte años, y como consecuencia de las condiciones bajo las cuales las organizaciones cooperativas probablemente estarán operando al finalizar el presente siglo.

Se puede presumir que los delegados en Copenhague tenían diversos pensamientos al encomendar el estudio: la necesidad de los cooperativistas de conocer y entender más acerca de las diferentes tendencias en los asuntos mundiales que influyen el progreso de las cooperativas o militan en su contra; el peligro de que las cooperativas pudieran ser alcanzadas y sobrepasadas por el rápido paso del cambio moderno; el temor de que los sistemas cooperativos pudieran no ser capaces de enfrentarse al terrible poder de las gigantes corporaciones multinacionales, que en estos momentos crece en proporciones alarmantes en muchas partes del mundo; y la posibilidad de que habrían de ser necesarios cambios fundamentales y de reestructuración para que los diferentes tipos de cooperativas mantuvieran su fuerza y su ímpetu, vigorizados en casi más de 200 años, desde su creación.

Estaba también el conocimiento de que muchos interrogantes iban a ser formulados dentro del movimiento cooperativo en relación con su relevancia actual y su actuación, como por ejemplo: Los procedimientos democráticos que tanto éxito tuvieron para las pequeñas cooperativas del pasado ¿servirán de igual manera para las grandes cooperativas de hoy? ¿Cómo pueden los individuos participar en forma significativa en cooperativas con decenas de miles de socios? ¿Cuál es la estructura más democrática para una federación u organización de segundo grado que cubra una vasta región? ¿Cuál es el estado actual de la educación en el movimiento? ¿Cuál es el propósito de todo esto? ¿Qué se espera de las cooperativas? ¿Cómo debemos medir el éxito de la empresa cooperativa? ¿Por el mismo criterio con que se miden otros negocios? Si no con el mismo, entonces ¿con qué criterio?

Retrocediendo en la historia de las cooperativas, cómo fueron desarrolladas en diversas partes del mundo, podemos verlas atravesando tres etapas de crecimiento y cambio, incluyendo cada una, una crisis para enfrentar y resolver. La primera es una crisis de credibilidad. Al comienzo, poca gente creía en las cooperativas o tenía confianza en ellas. Para mucha gente, la propia idea de una cooperativa era simplemente imposible. Después de todo, los negocios estaban para ser dirigidos, manejados y de propiedad de los hombres de negocios y no podían incumbir a la gente común. En algunos países, aprobar una legislación apropiada para las cooperativas llevó mucho tiempo. Dondequiera que primero tomaran raíz, se requirió la necesaria fe de un pequeño grupo de pioneros para lograr que las cooperativas se crearan. Si se consiguió alguna ayuda o estímulo en los tiempos de los pioneros, a menudo provino –de manera condescendiente –de parte de personas de posiciones altas e influyentes y de otros que aceptaron a las cooperativas en forma paternalista porque nunca pensaron que llegarían a muchos de todas maneras. Pero lenta y gradualmente, la idea cooperativa ganó la aceptación. La crisis de credibilidad pasó. La cooperación se convirtió en una causa noble y buena para el pensamiento popular.

Entonces vino la segunda crisis, la que puede ser llamada la crisis administrativa.

Las cooperativas eran reconocidas como instituciones deseables y buenas, pero ¿cómo iban a ser administradas? O mejor, ¿quién iba a administrarlas y proporcionarles la experiencia comercial y técnica que debían tener? Para más de una generación o dos en muchos países, las cooperativas resultaron casi sinónimos de fracasos comerciales y muchos cientos de ellas desaparecieron. O, si no fracasaron rotundamente, tuvieron problemas crónicos de administraciones mediocres y propendieron a tener una actuación atrasada y de segundo nivel. Pero gradualmente esta crisis fue superada también.

Muchos administradores jóvenes y capaces se sintieron atraídos por el negocio cooperativo y pronto la imagen del movimiento cambió. Las cooperativas podían ser eficientes, modernas y actualizadas como otros sistemas comerciales y un número creciente de experimentados ejecutivos llegaron al movimiento para una carrera de toda la vida. En muchos países, especialmente en la sociedad occidental, ya no hay crisis administrativas como la hubo medio siglo atrás.

Pero ahora, donde los diferentes sistemas cooperativos están bien establecidos, enfrentan una tercera crisis, la que puede ser llamada una crisis ideológica. Surge de las corrosivas dudas acerca del verdadero propósito de las cooperativas y de si ellas han de llenar un rol distintivo como una firma diferente de empresa. Si las cooperativas no hacen más que lograr éxito en resultar tan eficientes como otros negocios en un sentido comercial, ¿es eso suficiente? Y si ellas utilizan las mismas técnicas comerciales y métodos de otros negocios, ¿es eso en sí mismo justificación plena para el apoyo y la lealtad de los socios? Más aún, si el mundo está cambiando en forma extraña y a veces intrincada, ¿deben las cooperativas cambiar en la misma forma, o deben imprimir una dirección diferente y tratar de crear un orden social y económico de otra clase?.

El propósito del presente estudio es interrogar e indagar en temas como estos, y al mismo tiempo tratar de evaluar las perspectivas del movimiento cooperativo al finalizar el siglo, respondiendo a un mandato del Comité Central de la ACI de setiembre de 1978.

2. Las cooperativas: un movimiento global

El siguiente resumen no es una descripción detallada del movimiento cooperativo en el orden mundial, sino que intenta brindar algunos rasgos distintivos para mostrar las muchas y variadas facetas de la Cooperación en las diferentes regiones del mundo.

— La extensión y dimensión del movimiento puede juzgarse a través de las estadísticas globales de la Alianza Cooperativa Internacional, que cuenta entre sus socios a 175 organismos nacionales y regionales, de 65 países de todos los continentes, que a su vez representan 355 millones de personas (Estas cifras son de 1977). Sin embargo, hay muchos sistemas importantes o ramas del movimiento mundial que no están en la actualidad entre los socios de la ACI; incluyendo aquellos del país más poblado, China. El cooperativismo en el mundo probablemente alcance a más de 500 millones de personas, constituyendo el movimiento socio-económico más grande del planeta.

— Es importante notar que las cooperativas aparecen de muchas y variadas formas. Es difícil pensar en una función económica, fuera del sistema de ferrocarril, que no sea llevado a cabo por cooperativas en cualquier parte del mundo. Producción y distribución, agricultura, comercialización, crédito, transporte, manufacturas, banca, seguros, vivienda, industrias forestales, pesqueras y servicios de todas clases —las cooperativas están involucradas en todo esto y mucho más.

— Las cooperativas están también en todos los países, en todo tipo de economía y cultura, y en todo lugar donde haya asentamientos humanos, en algunos de los más remotos rincones de la tierra. Hay algo universal en el concepto de la cooperación que responde a las necesidades humanas en todos lados. Cada gobierno, parece, tiene ideologías o movimientos a los que condena y se opone, pero es difícil encontrar un gobierno que públicamente y en forma abierta condene a las cooperativas.

— De aquí la ubicuidad de las cooperativas: están en todas partes, en las viejas y arraigadas regiones, tanto en países pobres como ricos, en los trópicos y en el lejano Norte. En la parte norte de Canadá, las cooperativas del pueblo Inuit operan en grandes distancias más allá del Círculo Ártico. La persistencia de la idea cooperativa es tan fuerte que muchos grupos, habiendo fallado en un intento, vuelven una y otra vez hasta lograr el éxito.

— El concepto de la Cooperación es tan versátil y universal que los cooperativistas de un tipo dado de cooperativas de una parte del mundo rápidamente comprenden y entienden a una cooperativa completamente diferente, en otra cultura, en otro país, cuando la visitan.

— En cuanto a la dimensión de la empresa, hay una amplia variedad, desde la pequeña a la grande y muy grande. Existen muchos miles de pequeñas cooperativas con menos de 100 socios, o aún menos de 10, pero hay muchas medianas y algunas de enormes proporciones, medidas por la cantidad de socios o el monto de sus negocios. En algunos países, los sistemas cooperativos son las instituciones económicas más grandes cercanas al gobierno. No hay medida ideal para las cooperativas, aunque es ampliamente conocido que las unidades más pequeñas se administran más fácilmente.

— Las cooperativas en muchos países tienen logros significativos que mostrar: Mencionaremos solo unos pocos: Las cooperativas multiactivas son mayormente responsables del sector rural del desarrollo de la moderna economía en Japón; las cooperativas de distribución de energía eléctrica son responsables de “iluminar la América rural” durante la última generación; el movimiento cooperativo en Rumania tiene el mejor sistema de viajes y lugares de vacaciones del país; alrededor de la mitad de la producción de azúcar de la India se realiza a través de cooperativas; las cooperativas se desarrollan muy bien en todas las ramas de la economía de Islandia, a menudo llamada la “Isla Cooperativa”; las cooperativas agrícolas de Francia tienen el segundo sistema bancario y de crédito del mundo; las cooperativas de Mondragón en la región vasca de España están entre los mayores productores de refrigeradores y artículos del hogar de ese país; más del 75% de las viviendas urbanas que se construyen actualmente en Polonia, son cooperativas; el sistema cooperativo OK de Suecia tiene la más grande refinería de petróleo del país y aporta alrededor del 20% del total del mercado; las cooperativas de comercialización de lácteos del estado de Gujarat en la India operan una de las más grandes y modernas plantas de procesamiento de leche del mundo; en Malasia, el sistema de seguros más importante, es cooperativo; en Italia, los diferentes sistemas de cooperativas de trabajadores están reconocidos como las agencias más efectivas de preservación de empleos cuando las plantas industriales son forzadas a cerrar... pero estos son sólo algunos ejemplos de realizaciones tomadas al azar.

— Una vez establecidas sobre una base sólida, las cooperativas tienen una resistencia notable y un poder firme de permanencia tanto a través de tiempos buenos como malos. Algunas cooperativas de consumo de Gran Bretaña se originaron en la primera parte del siglo diecinueve, y unas pocas datan de fines del siglo dieciocho. La versión inglesa de la Revista de la ACI se imprime en el establecimiento de una cooperativa de trabajado-

res que celebrará su centenario en 1993. Walsall Locks, otra cooperativa industrial de trabajadores de Inglaterra, es todavía más vieja. Se fundó en 1873, y un hecho notable es que el actual gerente, Arthur Rose, es el cuarto gerente que la empresa ha tenido en 107 años. El sistema más grande de cooperativas de consumo y vivienda de la Argentina celebra su 75° aniversario en 1980.

— Ciertos tipos de cooperativas en diferentes países tienen un alto porcentaje del mercado total o potencial. En los países escandinavos, las cooperativas agrícolas tienen la mayor parte del mercado en la mayoría de los productos, y en más del 90% en otros. Uno de cada tres canadienses es miembro de una cooperativa de crédito de una clase o de otra, y más del 75% del trigo y otros granos cultivados en Canadá es manejado por una cooperativa comercializadora. En los mercados de venta al detalle de alimentos de Europa, las cooperativas de consumo llevan la delantera en varios países, encabezados por Finlandia y Suiza. Centrosoyus, la organización central de las cooperativas de consumo de la URSS, es responsable de la distribución de productos a través de todo el país. En algunos países africanos, las cooperativas de comercialización manejan el grueso de los principales artículos agrícolas de primera necesidad.

— En el cuadro general sobre las cooperativas hay también sorpresas. De los 50 sistemas bancarios más grandes del mundo cinco son cooperativos; 2 en Alemania Federal, y 1 en cada uno de estos países: Francia, Japón y los Países Bajos. Aunque no manejan un sistema de ferrocarriles, sí lo hacen con otros medios de transporte, por ejemplo, ómnibus y taxis en Israel, una línea de buses en una provincia canadiense, transporte de productos agrícolas en muchos países y servicios de taxis a través de cooperativas de trabajadores en ciudades de todo el mundo. La provisión de servicios portuarios en Gdynia, Polonia, se hace sobre bases cooperativas. Pareciera no haber límites en las formas en las cuales la idea cooperativa puede trabajar. Así encontramos restaurantes y hoteles, centros médicos y hospitales, una galería donde los artistas pueden exponer y vender sus trabajos, una agencia de comercialización a través de la cual los escritores de libros de textos pueden vender sus manuscritos, y aun, un servicio a través del cual los agricultores pueden conseguir lluvias para sus cosechas — todos operados bajo el nombre “Cooperativa”. Y en una cantidad considerable de países, por ejemplo, Francia, Polonia y las Filipinas, existen exitosas cooperativas escolares, en las cuales los niños pueden comprar libros y útiles y al mismo tiempo aprender los elementos de la Cooperación.

— Como un grupo vocacional, los campesinos de todo el mundo han utilizado la organización cooperativa en forma más completa y con más éxito que otros. Es difícil imaginar que haya algún servicio rural o agrícola que los campesinos no hayan organizado sobre base cooperativa en alguna parte del mundo. Los agricultores de Saskatchewan, Canadá, fueron los primeros consumidores que organizaron los servicios petroleros en forma completa, es decir, desde el pozo a la refinería y de allí a los usuarios, en un sistema cooperativo. Con relación a las cooperativas rurales, un informe del Banco Mundial dice: “...tales organizaciones aseguran la participación y el impulso de los programas de desarrollo rural que sería muy difícil asegurar de alguna otra manera”¹.

— En muchos países, las cooperativas de pescadores son alentadas de la misma forma que las rurales, pero su desarrollo llegó en una etapa posterior y su crecimiento ha sido generalmente más lento.

(1) *Banco Mundial. Rural Development. Sectorial policy paper, 1975.*

— Si se nos pidiera enumerar las más importantes tendencias o desarrollos de los últimos cincuenta años en el movimiento cooperativo mundial, lo primero sería probablemente la creación de organizaciones de segundo y tercer grado más fuerte y más grandes, por lo cual una persona que se une a una sociedad cooperativa primaria por primera vez consigue un lugar, una acción y una voz no solo en una sociedad local sino en un sistema completo que se extiende en varias direcciones y abarca funciones económicas más allá de lo que puede verse en sus alrededores. La segunda tendencia positiva sería la expansión masiva de las cooperativas en muchos países del Tercer Mundo.

— Y si se nos pidiera identificar el mayor peligro que aparece frente al movimiento cooperativo en muchas partes del mundo, serían las adversas relaciones con gobiernos todopoderosos. Esta fue la conclusión de un seminario sobre el futuro de las cooperativas realizado en Pune, India, en enero del corriente año; el informe del mismo dice en parte: "...el movimiento cooperativo de la India está en una encrucijada en 1980... más y más gente, especialmente de los sectores más débiles y vulnerables de la comunidad, se están alejando del quehacer cooperativo... Las cooperativas de manera general son vistas como instituciones patrocinadas por el gobierno, aún algunas veces como apéndices del extendido aparato administrativo del estado". El tema de "Las cooperativas y el Estado" lo trataremos con alguna extensión en este estudio.

Este resumen presenta el lado positivo del movimiento cooperativo mundial. Luego trataremos el problema de su debilidad, sus defectos y dificultades.

3. La perspectiva desde donde estamos

El Congreso de Moscú será el N° 27 en la historia de la Alianza Cooperativa Internacional, incluyendo la reunión inicial en Londres en 1895. Todas las reuniones del Congreso se han realizado en Europa, más frecuentemente en Gran Bretaña y Francia, cinco cada uno; tres se realizaron en Suiza; dos en Alemania, Suecia y Austria, y los restantes en los Países Bajos, Hungría, Italia, Bélgica, Checoslovaquia, Dinamarca y Polonia.

Obviamente, el lugar del Congreso se ha fijado por razones históricas y por la concentración de la organización cooperativa, así como la conveniencia de la ubicación.

El Congreso de 1980 es el duodécimo desde la finalización de la Segunda Guerra Mundial. Cada Congreso en los 35 años intermedios ha estado rodeado de una cierta atmósfera que reflejaba el clima internacional, político y económico del momento. En los últimos años de la década del 40, el mundo se sumergió en la gigantesca tarea de postguerra de reconstruir y rehabilitar, y los movimientos cooperativos de todas partes, estaban ocupados en restablecer los ramales quebrados de la organización y en encontrar nuevo personal para los roles dirigentes. Fue también el período en que comenzó el final del colonialismo y muchas nuevas naciones comenzaron a emerger en el mapa del mundo. Antes de 1947, una gran parte de la geografía política del mundo era todavía colonial.

Los años 50' fueron de crecientes expectativas, cuando la gente tuvo visiones brillantes del surgimiento de una nueva era. Los líderes hablaban del advenimiento de una época de plenitud y convocaron a una nueva clase de movilización de fuerzas, por una guerra contra la pobreza. Las agencias de las Naciones Unidas mostraron el camino llevando el mensaje de la organización cooperativa al Tercer Mundo. Pero hubo todavía otro tipo de guerra, la Guerra Fría, y el trazado de líneas firmes dividiendo las naciones en campos rivales y bloques hostiles.

Los años 60', durante los cuales se realizaron cuatro Congresos, en Lausana, Bournemouth, Viena y Hamburgo resultó la década del crecimiento económico sin precedentes y el desarrollo ilimitado. Nada parecía improbable y técnicamente imposible, y antes de finalizar la década el hombre caminó en la luna. Fue también la época de profundización del conflicto social y de la revolución de la juventud contra la guerra y las instituciones establecidas, y fue el período cuando menos naciones aprendieron como unirse para encontrar nueva fuerza, utilizando sus recursos como influencia en la relación internacional.

La década del 70' se inició como una continuación de lo que había sido antes, más expansión e ilimitada confianza en la tecnología moderna. Pero repentinamente comenzó a agriarse por la desilusión. Los sistemas monetarios comenzaron a quebrar y la inflación se desató. Se convirtió en la década de las esperanzas frustradas y los sueños destrozados. La guerra sobre la pobreza no iba a ser ganada —los pobres estaban quedando más pobres y la elite y los privilegiados más poderosos y seguros. Entonces aparece lo que probablemente sea el simple nuevo descubrimiento más grande de la última cuarta parte del siglo, cuando el hombre se percata de que los recursos de la tierra no son infinitos, que realmente algunos de ellos pronto desaparecerán, y que la humanidad debe encontrar nuevas formas de compartir para poder sobrevivir.

Los delgados se reúnen en el Congreso de 1980 en un momento de profundo y agorero presagio. La humanidad está en una suerte de encrucijada o punto decisivo de la historia. Algunos líderes y pensadores creen que una nueva era está emergiendo, pero otros temen que posiblemente estemos más en el comienzo de otra Era Oscura. Estamos seguramente en el umbral de cambios devastadores, algunos de los más profundos que la humanidad haya experimentado. Aun desde el Congreso de París, cuatro años atrás, los campos de las comunicaciones, la ciencia médica y la tecnología de computación, han sido revolucionados por el milagro de la óptica de fibra. Quizás la profecía de Teilhard de Chardin de que “hoy algo está ocurriendo en la estructura total de la conciencia de la humanidad” sea cierta en formas que ni aun él previó o entendería.

Esta es una época, sobre todo, de incertidumbre. En muchas partes del mundo las perspectivas de los años 80' parecen cubiertas por las tinieblas. La economía de una cantidad de grandes naciones está debilitada, y para algunos realmente enferma. Los líderes políticos enfrentan problemas económicos y sociales de diabólica complejidad. No es precisamente el momento para que jóvenes políticos con ambición, aspiren a ser ministros de finanzas: ¿Dónde recurrirían por asesoramiento, ahora que generalmente los economistas y la economía como una disciplina sería están tan ampliamente desacreditados? Uno de los más exactos futurólogos norteamericanos, Hilda Henderson, habla de la “banca rota de las economías” y otro aconseja que “el mayor servicio que los economistas pueden ofrecer a la posteridad es permanecer en silencio”². No sólo la gente ya no confía más en los economistas, sino que están deseando quitar toda su fe en el P.B.N. y en la economía pura. Ellos están escribiendo una nueva clase de economía, algo parecido a “Un estudio de la economía como si la gente importara”³.

Al entrar en los años 80', la gente se siente liberada de viejas amarras y se encuentra a la deriva en un mar de incertidumbres. Es este el momento cuando los verdaderos pilares de la civilización se sacuden. La humanidad casi seguramente no continuará navegando en línea

(2) Alan Coddington, en *“The Economics of Ecology”*, *New Society*, Abril de 1970.

(3) Subtítulo de *“Lo pequeño es hermoso”*, de E. F. Schumacher.

recta, meramente extendiendo aún más el pasado, sino que estará buscando otros senderos que la pueden llevar en nuevas direcciones. En un momento crucial como éste, las cooperativas deben tratar de ser islas de cordura en un mundo que está algo enloquecido, y al momento de escribir esto, la tasa por préstamos bancarios en los EE.UU. se ha ido al 19%.

No sería demasiado esperar que el Congreso de 1980 sea recordado como el precursor de una nueva era para el movimiento cooperativo mundial y en un momento en que los cooperadores están trabajando fuerte para ayudar a construir un nuevo tipo de mundo y un orden social basado en la justicia para todos los seres humanos. Los años restantes del siglo XX tendrán gran necesidad de los preceptos morales que están implícitos en la idea cooperativa.

4. Cambio, Planificación y el Futuro

(1) Cambio

Conocemos, por supuesto, que el cambio ha resultado un rasgo dominante de la sociedad moderna y tiene actualmente un profundo efecto sobre casi todas las instituciones, aun aquellas que temen y se oponen a él. Se ha dicho que las instituciones que resisten el cambio, serán al final destruidas por él. También se dice que no es el cambio mismo lo que está perturbando hoy sino la velocidad con que se produce. La rapidez produce un severo shock.

Esto nos dice que las instituciones deben estar siempre alertas a los signos de cambio, aún los débiles signos que brindan un ligero aviso de que algo nuevo o extraño va a tener lugar. Algunas instituciones conocen bien y por adelantado que es lo que va a suceder y se están preparando para ello. Por ejemplo, se predice que para el año 2000 cuatro quintos de los mensajes diligenciados a través de las oficinas postales serán transmitidos electrónicamente sobre líneas telefónicas.

Algunos cambios no sobrevendrán fácilmente o sin resistencia, y tendrán que ser aceptados por la fuerza de las circunstancias. El automóvil privado, posiblemente tenga que dar lugar a medios de transporte más baratos. Hay ahora más de 300 millones de autos en las carreteras del mundo, y 100.000 salen cada día de la línea de montaje. Y esos automóviles utilizan un quinto de la producción de petróleo. Obviamente, la humanidad tendrá que comenzar a apartarse del auto privado y volverse cada vez más hacia el transporte público, a menos que se diseñe un automóvil que no sea propalado por combustibles destilados de fósiles.

Para las cooperativas hay dos cosas que decir sobre el cambio. Primero, el gran objetivo no necesariamente debe ser cambiar total y completamente en la forma en que el mundo parece hacerlo, sino seleccionar los elementos de una cierta situación que deben ser descartados y mantener lo bueno y esencial. Y segundo, cuando el cambio es inevitable, las cooperativas deben hacer todo lo posible para inclinarse y dirigirse en la forma más deseable. Por ejemplo, si la moneda plástica en la forma de la tarjeta de crédito y tarjeta bancaria comienza a invadir el campo tradicionalmente ocupado por las cooperativas de crédito, veamos que sea empleada de tal manera que no destruya la verdadera naturaleza y propósito de la cooperativa.

(2) Planificación

Debe pensarse que la planificación es un ejercicio nuevo y extraño para los sistemas cooperativos. Muchos de ellos han estado allí un largo tiempo. Movimientos nacionales completos de algunos países han sido profundamente examinados más de una vez y a esos

estudios los siguieron largas sesiones de planeamiento. Algunos movimientos han alterado el curso del desarrollo cooperativo o han reestructurado sus sistemas como resultado de la planificación. El examen del Crédito Rural realizado en la India, a principio de los años 50' es un ejemplo de un profundo estudio de un movimiento grande y complejo, que produjo trascendentes cambios que pueden verse a través de todo el país en la actualidad. Es seguro manifestar que no hay un gran sistema de cooperativas en el mundo que no esté comprometido con algún tipo de planificación, y muchos de ellos disponen de departamentos de investigación y estadística sobre los cuales basan su planificación futura.

Pero no puede presumirse que se estén siguiendo o diseñando métodos de planificación o procedimientos apropiados para las cooperativas. Como regla general, las instituciones no cambian desde adentro, sino por la fuerza de las influencias externas, y demasiado a menudo esto ocurre también con las cooperativas. Mucha planificación se hace en respuesta a situaciones de crisis, quizás por disminución de los socios, o por presión severa de los competidores. Las cooperativas muchas veces han sido acusadas de ser más bien seguidoras que líderes, pero felizmente no siempre es verdad, porque las cooperativas también han sido innovadoras. La regla importante aquí es que las cooperativas muchas veces hacen una planificación mejor y más productiva, cuando implementan políticas y procedimientos que armonicen con los principios e ideales cooperativos. Por ejemplo, cuando las cooperativas llevan adelante la regla tradicional "información amplia y abierta", aplicada a todos los productos y servicios, generalmente aseguran una ventaja inmediata en el mercado.

Un segundo punto en la planificación es que, de acuerdo con los principios cooperativos, intervenga en ella un espectro humano tan amplio como sea posible. No es suficiente que la planificación sea realizada por técnicos profesionales o expertos; los socios y los dirigentes deben ser parte del proceso de planeamiento. Tenemos que mirar solo al Concorde para darnos cuenta qué lejos de los senderos de la cordura y del sentido común puede desviarse la planificación cuando se la deja librada a la cerrada visión de los expertos. Un lema simple pero sólido de las cooperativas sería: la planificación es también para los socios.

Un tercer punto valioso de hacer notar es que la planificación debe realizarse tanto en el micronivel, como en los más elevados. Mucha de la planificación en la sociedad moderna tiene lugar en un alto nivel, remoto para aquellos a quienes afecta, y a la gente de la comunidad local sólo se le pide acatar y amoldarse. La acción real de la cooperativa tiene lugar entre la gente de un vecindario o una comunidad, y es allí donde debe hacerse también la planificación.

Más aún, en el espíritu de la época moderna, los cooperadores deben estar preparados para probar en su planificación algunas ideas y conceptos completamente nuevos. Daremos un ejemplo. Las cooperativas de todas partes presumen que el convencional consejo (o comité de administración) es el elemento de unión en la estructura de control de su organización. Pero supongamos que alguien sugiera que el consejo es una pieza innecesaria del aparato y que debe ser abolida, desde que es una idea y un mecanismo tomado del negocio capitalista y por lo tanto no debe tener un lugar central en las cooperativas, y a veces se escucha quejarse a los socios que el consejo es una valla que los separa del real funcionamiento de la cooperativa. Entiendan Uds. que este documento ciertamente no está sugiriendo que los consejos sean abolidos, sino está diciendo que los cooperativistas pueden desear examinar temas de este tipo se han de mantenerse al tanto de los cambios de la nueva época hacia la cual se mueve el mundo.

(3) El Futuro

Desde la perspectiva de 1980, vemos a la humanidad en un punto tan peligroso como no lo ha habido anteriormente en toda su historia. De una cosa podemos estar bien seguros. Las cooperativas estarán obligadas a operar en un mundo que no será posiblemente obra de su propia creación. Pero esto no quiere decir que la gente que trabaja a través de las cooperativas no pueda ayudar a construir el futuro, porque realmente ese es el propósito central del movimiento cooperativo: ayudar a hacer una clase diferente y mejor de mundo. La historia del futuro no ha sido escrita, y los cooperativistas deben estar decididos a tener una participación en su escritura. En resumen, los cooperativistas deben ser participantes activos en la planificación, y realmente creadores del futuro, si tienen voluntad y deseo para ello.

5. Suposiciones del estudio

Un estudio global de esta clase debe comenzar con una cantidad de suposiciones. La primera que tomaremos aquí es que debemos distinguir entre los problemas más generales de la humanidad y aquellos de interés más específico del movimiento cooperativo en sí mismo. Por ejemplo, en muchas situaciones, las cooperativas no tienen poder para transferir riqueza, como tiene el estado, y por lo tanto no pueden ser responsables por las condiciones de pobreza sobre las cuales no tiene control. Lo mejor que pueden hacer las cooperativas es asegurarse que no son perjudiciales para los pobres, y que en realidad hacen todo lo que pueden para ayudarlos.

En forma similar, las cooperativas generalmente están incapacitadas para actuar como agentes poderosos para el cambio político, aun donde tal cambio sería deseable. Por supuesto, las cooperativas que operan en una forma verdaderamente democrática no pueden ser otra cosa que agentes indirectos del cambio a favor de la democracia, pero tal influencia actúa en el largo plazo antes que en el corto.

Cuando hablamos y planificamos acerca de las cooperativas, generalmente suponemos la existencia de un clima favorable que ellas deben tener para un crecimiento apropiado. Pero desafortunadamente, ese clima ideal no existe en todas partes, y en realidad puede encontrarse en bastantes pocos países. En algunos países donde los gobiernos desean colaborar, también quieren controlarlas; o pueden estar tan ansiosos por promocionar a las cooperativas, que las asfixian con tanta ayuda y jamás pueden desarrollar su auto-confianza. En otras partes, el gobierno puede estar tan compenetrado por el capitalismo, que no desea ver a las cooperativas operando efectivamente, excepto jugando un papel menor y en situaciones que no sean atractivas para la empresa lucrativa privada. En resumen, las cooperativas a veces tienen que esperar un largo tiempo para encontrar la tierra apropiada en la cual pueden echar raíces y crecer fuertes.

Finalmente, el buen desarrollo cooperativo en una escala global depende de la coexistencia pacífica entre las naciones y los pueblos. Hay muchos puntos de disputa en el mundo donde apenas podemos imaginar a las cooperativas florecer, simplemente a causa de conflictos o de la constante amenaza de guerra.

Y no podemos olvidar el horror final de la guerra nuclear. Demasiado fácilmente olvidamos que la amenaza de aniquilación pende sobre todo el género humano. Se dijo que un grupo de científicos nucleares tienen un reloj simbólico del día del juicio final y mueven sus manecillas hacia delante o hacia atrás de acuerdo a la tensión internacional y si la amenaza

de guerra avanza o retrocede. El día del juicio final está indicado en la medianoche, y el grupo adelantó el reloj hasta siete minutos antes de medianoche hacia fines de 1979.

Parte II: Problemas y tendencias mundiales.

1. El Mundo en que vivimos

La opinión ampliamente sostenida en la actualidad es que el mundo en 1980 está en el umbral de épocas problemáticas y peligrosas. Algunos observadores creen que existe la esperanza de que podamos prever mejores condiciones económicas para 1985, pero casi todos están de acuerdo en que la primera mitad de esta década será difícil, desde cualquier ángulo que la miremos. Y para los últimos años del siglo, los años 90' sólo pueden ser vistos como una década nublada por la incertidumbre y la aprensión.

Escribiendo en 1922, Thomas Hardy, pudo describir aquel período anterior como “nuestro prematuramente afligido siglo”, entonces parecería que la mayor parte de la era que ahora finaliza ha sido marcada por aflicción para la humanidad, aflicción especialmente causada por la guerra y la depresión. Quizás el comentario más triste sobre la situación mundial al comenzar los años 80, es que la única esperanza de recuperación económica viene de la amenaza de guerra, porque las ruedas de la industria sólo operan a pleno cuando las naciones están en guerra, ocupadas en destruirse unas a otras.

Pero mientras deploramos la desastrosa caída en el mundo económico, debemos detenernos a reflexionar que la mayoría de la humanidad nunca conoció otra cosa que depresión, hambre y privaciones. Cuando hablamos de una crisis económica mundial, estamos en realidad diciendo que la gente opulenta y las naciones ricas están sólo tomando el gusto de lo que es normal y perenne para los pobres de la tierra. Más aún, mientras la actual y severa recesión significa privación y sufrimiento para millones de personas de los países industrializados, sólo significa mayor reducción al ya bajo nivel de vida de aquellos que apenas logran sobrevivir en la extrema pobreza. Y aún, si fuéramos a tener en octubre de 1980 una quiebra de la bolsa similar a la de octubre de 1929, la riqueza y el estilo de vida de los ricos del mundo apenas si serían afectados.

El terrible aspecto de la sombría perspectiva de hoy es que las causas parecen tan arraigadas e impregnadas en la sociedad, que los precedentes y soluciones del pasado tienen poco o nada de significado. Más de 20 años atrás el Presidente de las Naciones Unidas pudo recomendar como una cura para la recesión económica del momento, que todo aquel que pudiera saliera y comprara un segundo auto como solución para acelerar la economía. Esto puede parecer increíble hoy pero muestra que una solución sugerida con toda honestidad y quizás con alguna lógica en los años 50', es simplemente impensable hoy, porque es más que el ciclo económico lo que está fuera de compás. El hecho es que el sistema capitalista está en profundas dificultades en todo el mundo. Realmente, por largo tiempo, no ha trabajado como se supone que debe hacerlo el capitalismo, y ahora el mundo y la humanidad están buscando alternativas como nunca lo hicieron antes.

Al momento de escribir este estudio, al comienzo de 1980, la declinación general de la economía continúa sin disminuir, así como el creciente desempleo y la caída de la producción, según se ve en el deterioro de las grandes ciudades, en el aumento de la cada vez más pesada deuda pública y privada, la rápida inflación, las tasas de interés exorbitantes y el “vuelo” del oro. Sólo unas pocas áreas o regiones ricamente dotadas de recursos, especialmente los de la

energía, no tendrán la arremetida de la recesión y aún ellas, no estarán a salvo de algunos de sus tristes aspectos. Constantemente los gobernantes están buscando lugares en que puedan economizar, y las primeras víctimas de los cortes de presupuesto son los gastos requeridos por las necesidades sociales y humanas, especialmente vivienda, educación, salud y ayuda internacional, mientras que los presupuestos para la defensa y armamentos son elevados. En conjunto, las perspectivas para los años 80' no son en absoluto brillantes. El mundo puede encaminarse hacia la peor caída económica en cincuenta años.

Mirando atrás hacia los años 70, el interrogante que prevalece en la mente de todo es: ¿Qué es lo que estuvo mal? ¿Por qué el clima económico de los años 60 cambió tan cruelmente? Algunos pueden derivar el gran cambio de las acciones tomadas por la OPEC, pero la OPEC tiene que verse más como un efecto que como una causa, aun cuando el aumento del precio del petróleo de dos a treinta dólares el barril ha sido un factor importante. La verdad es que el mundo ha perdido mucho de su fe en las economías del pasado, especialmente en el apuntalamiento de sus sistemas monetarios.

Algunos de los indicadores claves de la era en la cual el mundo se está moviendo son:

(1) Económico

En las económicas occidentales, el crecimiento será reducido por algunos años, y en algunos países será casi cero. En realidad, algunos países —Inglaterra es uno— están anticipando una caída en la producción económica de 1980, con una mayor declinación en 1981. Las tasas de interés permanecerán altas, la deuda pública seguirá creciendo. Los precios también subirán, especialmente los de los alimentos. Ahora, la inflación no debe ser considerada como un indicador económico de los tiempos sino como una amenaza a la misma civilización. Menos y menos atención se está dando a la gente más necesitada, especialmente los pobres que trabajan, y aquellos que forman el 20 por ciento de la población cuya participación de la renta nacional está generalmente muy por debajo del 5% del total.

Por el lado comercial, las bancarrotas han aumentado dramáticamente, y algunos de los pasados gigantes de la industria, por ejemplo la British Leyland en Inglaterra y la Chrysler en EE.UU. están en graves problemas. Posiblemente haya un firme movimiento hacia las tarifas proteccionistas, en un intento de los gobiernos de salvar las industrias locales. En general hay una caída de confianza en las economías ortodoxas y las economías de mercado convencionales. Parece apta hoy la descripción de Thomas Carlyle, que se refiere a la economía como “la ciencia funesta”.

La imagen de una economía sombría no está sólo restringida a los países occidentales, porque las naciones de Europa Oriental no parecen estar menos afectadas. Los delegados reunidos en Moscú, provenientes de todas partes de la Unión Soviética, es el mes de noviembre pasado, escucharon de sus líderes un frío pronóstico económico, informando que el país estaba muy por debajo de los objetivos previstos en su plan quinquenal y que los objetivos para el año próximo habrían de ser reducidos. Igualmente, un congreso partidario realizado en febrero de 1980 en Varsovia informó que la renta nacional real había caído un 2% en el último año y las perspectivas deberían reducirse a causa de la caída general. Por lo tanto, el oscuro panorama económico parecería ser virtualmente mundial.

(2) Social

Si la situación económica es oscura e incierta, el cuadro social general es complejo y

a menudo confuso. Pareciera haber una desconfianza general en las instituciones convencionales, especialmente las gubernamentales y comerciales. Por ejemplo, los ciudadanos no creen que se les está diciendo la verdad en cuestiones tales como la energía, la polución industrial y los restos nucleares. El público muchas veces sospecha de la burocracia y especialmente de las grandes burocracias de cualquier tipo.

Similarmente, en la educación, los jóvenes no tienen mucha confianza en las instituciones convencionales. El profesionalismo no habla con la autoridad con que una vez se imponía. El impacto de la educación sobre la pobreza, como prometieron y predijeron en los primeros años de la época de post-guerra, fue decepcionante. En América del Norte, después de algunas generaciones de escuelas libres abiertas para todos, encontramos cifras sorprendentes sobre analfabetismo masivo –alrededor de 64 millones de adultos en EE.UU. y una cifra comparable en Canadá. Por otro lado, hay un marcado retorno a los valores espirituales y culturales de generaciones anteriores, aunque la ética del trabajo no tiene el mismo atractivo que solía tener.

A veces es sorprendente encontrar en el mundo occidental una vuelta completa en los valores sociales con respecto a los del pasado. En los tiempos de nuestros abuelos, hubo una estridente demanda para que la escuela fuera posible para todos los niños y niñas, hoy en día algunos padres demandan el derecho para elegir salirse del sistema. En la era victoriana, los reformadores pedían legislación para sacar a las mujeres de las minas de carbón, ahora las mujeres liberadas exigen trabajar donde deseen, en las minas o como leñadoras si lo prefirieran. Alguna vez los trabajadores soñaron con el tiempo cuando pudieran retirarse a los 65 años; muchos ahora piden el derecho a seguir trabajando después de esa edad. Y así hay otros ejemplos.

La posición cambiante de la mujer en la sociedad moderna tiene ramificaciones en todos los aspectos de la vida, económicos y sociales. Por algunos años, la cantidad de mujeres en el campo laboral ha estado creciendo más rápidamente que la cantidad de hombres. También las mujeres están tomando posiciones ejecutivas y de dirección, de las que antes estaban excluidas. El efecto de tener dos entradas en la familia, en lugar de una, se refleja en todo el mercado, particularmente el mercado de la vivienda.

La pobreza del tipo endémico y contumaz, sigue siendo uno de los mayores problemas sociales, aun en los países altamente industrializados y en las sociedades opulentas. El epítome de la sociedad como “Progreso y Pobreza” que escribiera Henry George hace cien años, todavía encaja en la mayoría de los países, y la brecha entre rico y pobre seguramente se va agrandar en las próximas décadas, si los indicadores económicos actuales son exactos.

Una de las características de la sociedad actual es una creciente toma de conciencia de los problemas sociales. La gente parece determinada a desentrañar hechos y mostrar la debilidad en el tejido social y buscar las causas y soluciones, por ejemplo, el abandono de los ancianos, el abuso de los niños, el ejercicio del rango y el privilegio, la negación de las libertades civiles, el trato que se da a los aborígenes, el daño al medio ambiente, la corrupción política o el costo público de la propiedad privada, incluyendo el automóvil. Algunos grupos se alzarán para oponerse, con violencia si es necesario, por cosas que unas décadas atrás habrían mirado y aceptado en silencio. Consideremos por ejemplo, la oposición al Aeropuerto Narita en Japón, el cual ha sido descrito como el “sueño de un proyectista, la ruina de los pasajeros y el horror de los contribuyentes”. Las canadienses tienen un ejemplo similar en Mirabel.

La tendencia hacia la comunidad es otro rasgo de la sociedad moderna que tiene gran significación. En muchas regiones hay un movimiento vuelta-a-la-tierra bastante fuerte y la declinación rural ha disminuido en algunas partes o aun se ha detenido, al buscar los jóvenes un estilo de vida más simple, cercano a la naturaleza. Una nueva generación desea volver a las formas y valores que sus ancestros abandonaron y en la opulenta Suecia, un escritor, viendo la desaparición de los valores y costumbres que hicieron al país industrialmente rico y próspero, preguntaba “¿Puede Suecia achicarse?”⁴.

Y si hay algo que la humanidad odia y teme es el mero pensamiento de la guerra nuclear.

(3) Políticos

Mucha gente ha remarcado el giro político hacia la derecha producido en los últimos años. Un tabloide de París informa sobre un movimiento inquietante, que se llama “La Nouvelle Droite” (La nueva derecha), y dice: “La derecha nueva está de moda”. El giro es bastante obvio, como lo muestran las elecciones en algunos países; también en las dudas bastante extendidas sobre ciertos programas de bienestar y en reacción con los pobres resultados de muchas industrias nacionalizadas.

Pero el péndulo político ha girado hacia la izquierda en varios países y dictadores del ala derecha con larga permanencia han desaparecido, por ejemplo en España y Portugal.

El modo político de la época se refleja también en la considerable insatisfacción que existe con la actuación de algunas ramas de los servicios públicos, y hay a menudo tensión entre el gobierno y sus empleados por un lado, y entre los empleados y el público por otro. Los ciudadanos de muchos países están reclamando “libertad de información” en temas que estuvieron cerrados por mucho tiempo.

Probablemente la tendencia política más significativa en el contexto de este estudio es el fuerte movimiento de las minorías étnicas de todo el mundo hacia la autodeterminación y la independencia. Difícilmente haya una nación grande sin una vigorosa y barullera minoría que pida la separación y la autonomía, o al menos algún grado de evolución en asuntos sociales, étnicos y culturales. Los indígenas de varias regiones, muchos de los cuales han estado por largo tiempo en peligro de extinción, ahora se declaran a favor de los derechos humanos y la reparación de antiguas equivocaciones. El terrorismo se ha convertido en un elemento poderoso para obtener fines políticos.

Pero la libertad personal no es ciertamente la norma en todo el mundo. Amnesty Internacional informó que durante el año pasado los derechos humanos básicos fueron violados en más de 199 países, y éstos cubren la mayor parte de la tierra. El número de disidentes políticos afrontando el arresto, la prisión sin juicio, la tortura y la muerte, es incontable. Además, apenas si hay tanta libertad de prensa en el mundo como la había, diríamos 25 años atrás y esto no augura nada bueno para la libertad en el año 2000. En muchas partes del mundo, la democracia retrocede.

(4) Energía y recursos

Uno de los asuntos cruciales para toda la humanidad en los próximos veinte años se-

(4) El autor es Nordel Akerman, escribiendo en *Development Dialogue*, 1979:2, publicado por la Fundación Dag Hammaskjold. Uppsala.

rá, por supuesto, el uso de la energía y el control de los disminuidos recursos naturales. Fue el precio de los productos petroleros, más que ningún otro factor, el que desarregló el statu quo internacional en los años setenta. Hace sólo alrededor de 80 años –apenas un latido en el tiempo de vida de la humanidad– nuestra civilización comenzó a desarrollar su dependencia del petróleo y aún hoy, el problema de cuánto durarán las reservas pende sobre la humanidad. Y podemos estar bastante seguros de que el conflicto sobre el petróleo pondrá al mundo patas arriba, quizás varias veces, antes que suenen las campanas de fin de siglo.

Se espera que la demanda mundial de energía se duplicará para 1990, y si todos los países utilizan los recursos en la medida de los grandes, la demanda simplemente no se podrá satisfacer, a menos que la ciencia apareciera con nuevos recursos y nueva tecnología. Una persona en América del Norte utiliza tanta energía como dos o tres en Europa, dieciséis en la China y algunos cientos en África. Con alrededor del 5% de la población mundial, una nación consume actualmente el 40% de sus recursos. La gente opulenta y las naciones ricas están utilizando más de lo que les corresponde de la energía acumulada en la tierra, y si no cambian sus procedimientos, habrá seguramente un conflicto desastroso a nivel global. Citando a Hazel Henderson sobre este tema vital: “Arrojar cantidades masivas de capital en las tareas cada vez más infructuosas de tratar de producir mayores provisiones de energía y recursos se agotará con el tiempo”⁵.

Se nos ha informado que en los últimos 25 años, la humanidad ha consumido un volumen de energía equivalente al que utilizara desde los comienzos de la historia.

Entonces, sólo sobre la base de la energía, aquellos de nosotros que vivan durante las dos décadas que quedan van a ver cambios profundos en su modo de existencia. El hombre simplemente no puede continuar utilizando y usando con abandono. Y esto se aplica no solo al petróleo y la energía, sino a todos los recursos de la tierra, especialmente agua, minerales y bosques. Se predice, por ejemplo, que las reservas mundiales de plomo y zinc posiblemente estén extinguidas hacia el final del siglo y algunos otros metales también están en la lista peligrosa. Hazel Henderson nuevamente: “Debemos por tanto, desarrollar nuestra economía con una mezcla más ligera de capital, energía y materiales y con una mezcla más rica de trabajo y recursos humanos”⁶.

Pero en nuestra preocupación por el petróleo y otros recursos de energía, no debemos olvidar nunca a la tierra como el más importante recurso. E. F. Schumacher dice: “Entre los recursos materiales, el mayor, incuestionablemente, es la tierra. Estudie cómo una sociedad usa su tierra y llegará a conclusiones bastante exactas sobre cómo será su futuro”⁷.

(5) Población y alimentos

Una de las duras realidades de nuestro tiempo es que la mayoría de la gente en el mundo tiene hambre y sufre de desnutrición mientras que otra parte está plagada de alimentos y le sobran. Sabemos de seguro, que la lucha por alimentar al hombre será larga y difícil, extendiéndose más allá del año 2000. La población mundial actual de 4.300 millones se espera que llegue a 5.300 millones en 1990 y a más de 6.000 millones por el año 2000 y para entonces habrá casi cuatro veces más gente en los países del Tercer Mun-

(5) Hazel Henderson, *Creating alternative futures*, Berkley Publishing Corpo. N. York, 1978, p. 87.

(6) Hazel Henderson, *Ibid*, p. 7

(7) *Lo pequeño es hermoso*, p. 84.

do que en los países industrializados. En la última década, la producción de alimentos en los países pobres apenas si mantuvo el ritmo de crecimiento de la población. La producción mundial de 1979, en realidad fue 4% más baja que el año anterior. La cantidad de gente severamente desnutrida en los países en desarrollo suma 500 millones, de acuerdo con las estimaciones de la FAO, y esos países están gastando una cifra cada vez mayor de sus entradas para importar alimentos.

Al mismo tiempo, mucha más tierra en los países pobres se utiliza por parte de las grandes corporaciones multinacionales para cosechar producciones no comestibles, para su exportación a países ricos, y es tierra que debería utilizarse para producir elementos alimenticios para consumo local.

El problema de la provisión mundial de alimentos está rodeado de grandes dificultades y dilemas. La ayuda en alimentos a los países pobres se considera una política humana y decente para los países con alimentos sobrantes, aunque está perfectamente reconocido que es contraproducente y desalentadora para los campesinos que la reciben. Pero sabemos que las exportaciones de alimentos hacia los países pobres deberán ser triplicadas en el año 2000, aun cuando tales países dupliquen su propia producción de alimentos. Claramente, mientras dependa de los países ricos para sus alimentos, el Tercer Mundo será pobre. En otras palabras, finalmente sólo el Tercer Mundo podrá alimentar al Tercer Mundo.

Pero la existencia de excesos, a veces de medidas perturbadoras, no es necesariamente signo que está todo bien en los países ricos. Los precios de los alimentos van a continuar elevándose, especialmente los productos provenientes del agro con alta mecanización dependiente del petróleo.. Se alcanzará un punto donde la producción agraria en gran escala se verá como ineficiente, y el retorno a entidades de producción agrícola más pequeñas será inevitable. Por la inflación, la gente se alejará de los alimentos altamente procesados y de costoso envase, y eso afectará a la industria alimenticia. Los consumidores buscarán medios más directos para conectarse con los productores y evitar los costos de transporte y procesamiento. Serán más conscientes de los valores alimenticios y de nutrición. La industria alimenticia en todos sus aspectos –métodos de producción, mercados mayoristas, procesamiento, subsidios, importación y protección al consumidor– se espera que cambie rápidamente en los próximos veinte años.

(6) Empleo

Si el pleno empleo es una señal de economía saludable y el alto desempleo indicativo de debilidad, entonces tenemos buenas razones para preocuparnos del futuro cercano. Sólo unas pocas partes del mundo pueden decir que están cercanas al pleno empleo en los comienzos de 1980 y en la mayoría de los lugares del mundo esa extraña y terrible palabra “estangflación” se escucha por doquier. Existen estimativamente casi 100 millones de desocupados en el mundo, y algunos países que anteriormente gozaban de pleno empleo y aún dependían en gran medida del trabajo inmigrante, están comenzando a sentir los efectos del creciente desempleo. La República Federal de Alemania, por ejemplo, espera que el número de desocupados llegue al millón en 1980. En 1990, alrededor de 400 millones más de empleos a nivel mundial se necesitarán para los jóvenes que ingresen en la fuerza laboral.

Además, y con el reciente fenómeno de la estangflación, aparece un factor inédito en el mercado laboral de los países altamente industrializados: la desaparición total de algunos empleos; esto es, cuando vuelvan ellos se tornan redundantes, simplemente. Pre-

cisamente este va a ser un grave aspecto del desempleo en estas dos décadas, y los efectos psicológicos y sociales sobre toda la población y sobre ciertas ocupaciones, serán devastadores. En las industrias textiles y de acero de Europa, por ejemplo, los movimientos y dislocaciones masivas ya han comenzado. Sólo en Escocia, se informó que más de 100.000 empleos han desaparecido en los últimos diez años, a causa de la redundancia y la nueva tecnología industrial.

A causa de los avances tecnológicos, los futurólogos predicen cambios fundamentales en el modelo de empleo de la nueva era. Creen que una parte significativa de los trabajadores, sólo desempeñarán empleos de medio tiempo en la forma tradicional, y sus entradas normales se completarán con el trabajo en forma informal, es decir en el hogar u ocupaciones ocasionales o en actividades grupales para industrias en pequeña escala. Dos escritores sobre el futuro de la creciente economía informal en Inglaterra dicen: “Si tendremos que hacer frente a un mundo con empleos perdidos dentro de la economía formal, debemos llegar a entender la naturaleza del trabajo fuera de ella”⁸.

(7) El medio ambiente

Sea lo que fuere lo que se diga acerca del siglo que está llegando a su fin, debe ser recordado como el período en el cual la humanidad más ha hecho para envenenar y destruir el medio ambiente, más que en todas las épocas previas de la historia. La revolución industrial de los tiempos modernos, comenzando hace alrededor de 200 años, inició a la sociedad en el camino de la destrucción y el daño del hábitat humano, utilizando el adagio “la basura hace el dinero”. La degradación del medio ambiente ha pasado de mano en mano con el despilfarro de los recursos y la perturbación de los delicados equilibrios de la naturaleza.

Muchos grandes lagos y ríos ya no pueden contener vida animal a causa de los estragos químicos. La lluvia de ácidos amenaza destruir miles de lagos en toda Europa y América del Norte. La erosión del suelo ayuda al avance de los desiertos en distintos continentes. Los grandes bosques tropicales han sido reducidos a alrededor del 60% de su extensión original. Muchas especies animales han desaparecido totalmente y otras están amenazadas por la extinción. Y ahora el contaminador final, la contaminación nuclear, está creando desastres ambientales que pueden perdurar durante miles de años. Si pensamos de la tierra o del planeta como el espacio en el cual la humanidad mantiene un arrendamiento, estamos llegando casi al momento en que termina el arriendo.

Un importante factor del mal uso del medio ambiente es que las naciones occidentales y las sociedades altamente industrializadas son los peores contaminadores, según lo muestra un estudio de la OECD publicado en 1979. Allí se detallan peligros tales como: aguas contaminadas para beber, niveles inaceptables del ruido de los aviones, riesgos para la salud por elementos químicos en la tierra y el deterioro general en la calidad de vida, debido al abuso sufrido por el medio ambiente, especialmente envenenando la atmósfera. Las situaciones de emergencia recientemente vividas en las plantas nucleares también nos demuestran que los desastres provocados por el hombre no están tan remotos como podríamos pensar.

Pero la perspectiva general para la protección del medio ambiente es mejor ahora, pues ciudadanos conscientes entendieron las urgencias y la necesidad de vigilancia. Al menos, nuestro conocimiento del medio ambiente, que era calamitosamente limitado hasta hace muy

(8) Ver “*Britain in the decade of tree economies*”, en *New Society*, 3 de enero de 1980, págs. 7-9.

poco, está ahora mucho mejor y crece rápidamente. Si los gobiernos solamente desviarán parte de las astronómicas sumas de dinero y recursos que invierten en armamentos y la dirigieran hacia la protección del medio ambiente, entonces habría esperanza.

(8) Ciencia y Tecnología

Cuando el hombre primitivo utilizó una hacha por primera vez, de piedra o la tosca azada, o encendió un fuego, dio los primeros pasos que la conducirían a la ciencia moderna y la tecnología. Pero le tomó muchos miles de años avanzar del hacha de piedra al teléfono, aunque él ha ido del teléfono al silicón y la revolución microelectrónica en menos de 100 años. Tal es la velocidad de la nueva era tecnológica en la que vivimos y con la que tenemos que vivir, y sería tonto realmente pensar que la ciencia y la tecnología no pueden cambiar nuestras vidas en las dos décadas, tanto como lo hizo en un siglo desde que Alejandro Graham Bell inventó el teléfono. El mundo del año 2000 será, en gran medida, un mundo tecnológico dirigido, para mejor o para peor, por las máquinas y las invenciones de las últimas décadas y de las dos que nos quedan.

En el presente contexto, estamos principalmente interesados con las consecuencias sociales y humanas de la ciencia y la tecnología. ¿Quién las controlará? ¿Para qué propósito? ¿Qué harán por la calidad de la vida? ¿Cuál es el final de todo esto? Porque la ciencia y la tecnología pueden ser un arma de doble filo. Pueden ser vistas como amigas y como enemigas potenciales del ser humano, liberadoras y destructoras. La tecnología puede producir los instrumentos que ayuden a mejorar y prolongar la vida, pero también hacer más destructivas las armas y la maquinaria de guerra.

Una cuestión central es la de la propiedad y el control de la tecnología. ¿Será utilizada para beneficio de toda la humanidad, o sólo para dar ganancias a los inversores? ¿Cómo puede democratizarse el uso y el control de la tecnología? Lewis Mumford dice: “En lugar de seguir mecanizando y regimentando al hombre, debemos asumir precisamente la operación opuesta, debemos humanizar la máquina, restaurando los atributos naturales, los atributos de la selectividad, equilibrio, integridad, autonomía y libertad”. En otras palabras, la tecnología no debe ser usada, como a menudo se hace hoy, para esclavizar a grandes masas de seres humanos.

Para nuestro propósito aquí, uno de los cambios tecnológicos que ha de llegar más lejos, tiene lugar en el campo de las comunicaciones. Estamos en la era de la información instantánea. La radio, la televisión y los satélites han trasladado el mundo a nuestros hogares. La influencia de los medios masivos en nuestras vidas es pasmosa, y el poder político que proviene de la propiedad y control de cualquier medio masivo, incluyendo periódicos, revistas y agencias de noticias, es terrorífico, pues ello son el sistema nervioso vital de la sociedad. Hay una buena razón para temer que el mundo de mañana será dominado por aquellos que controlen el flujo de la información desde los bancos de datos. Hace cuarenta años, una organización o grupo de ciudadanos podía difundir sus escritos con un mimeógrafo a bajo costo, pero hoy en día sólo aquellos que controlan los medios masivos, especialmente la televisión, están en condiciones de divulgar la palabra efectivamente. “La batalla sobre el derecho del público para acceder a los medios masivos bien puede ser el tema constitucional más importante de esta década... la estructura presente de nuestros medios masivos no fue ordenada por el Todopoderoso”⁹.

(9) Hazel Handerson, *Ibid*, p. 273-274.

Existe un gran peligro en pensar que todo progreso tecnológico implica desarrollo humano. Thomas Merton escribe: “Cuando la tecnología se hace cargo del ser humano para sus propios propósitos, explota y agota todo en persecución de sus propios fines, haciendo que todo se subordine a su proceso, y luego degrada al hombre, expolia al mundo, destruye la vida y lleva a la ruina”¹⁰. Aún antes de finalizar el siglo pasado, Emerson escribió:

Las cosas están en la montura
y cabalgan sobre la humanidad

(9) Poder de la Corporación

Otro rasgo de vital interés para este estudio es el accionar de la corporación como asiento del poder final en la sociedad, y los extendidos temores sobre el uso y abuso de tal poder. Como el barón medieval en su castillo gobernaba en la época feudal, así los magnates de los negocios desde la dirección de sus corporaciones manejan la sociedad en la era moderna. La diferencia principal hoy es que el poder corporativo está a menudo oculto y es inaccesible. Puede también ser irresponsable, y nadie puede estar seguro cuándo el poder empieza y termina. Muchas veces es incontrolable, y a diferencia del poder político no puede ser votado o censurado. Realmente en la sociedad occidental el poder corporativo a veces sobrepasa al gobierno y al estado. La imagen del poder económico del siglo diecinueve y comienzos del veinte era la del industrial o empresario, conspicuo al ojo del público, pero su contraparte de hoy, a menudo es anónima y sin rostro.

Está creciendo el resentimiento hacia el poder de la corporación. A la gente no le gusta que la dirija y controle fuerzas que no puede alcanzar y confrontar cara a cara. Los individuos parecen débiles y desprotegidos ante las corporaciones, y por eso se están organizando en grupos y encontrando delegados que hablan por ellos. Hace 30 años el presidente de una corporación gigante podía declarar: “Lo que es bueno para la General Motors, es bueno para el país”, pero era antes del surgimiento del consumismo. Hoy, su sucesor, posiblemente no podría hacer tal afirmación.

La consecuencia y la extensión de la gran corporación en los tiempos modernos es la corporación multinacional, y ella se ha transformado en una forma particularmente siniestra del poder corporativo, especialmente en el Tercer Mundo, donde gobiernos débiles y subordinados están demasiado dispuestos a involucrarse en sus maquinaciones y manipulaciones financieras. Es bastante posible que en las dos décadas que nos quedan la expansión del poder corporativo y de las multinacionales sea contenida de alguna manera y se ejercite un mayor control sobre ellas, actuando en respuesta a la demanda popular de ciudadanos alertas e informados.

(10) Urbanización

El siglo veinte hasta 1980 ha visto un enorme crecimiento de las ciudades de todo el mundo y esta tendencia hacia la mayor urbanización continuará hasta el año 2000, cuando por primera vez en la historia, más de la mitad de la población del mundo será urbana. En 1900 menos de diez ciudades tenían una población de más de un millón, pero actualmente más de 200 ciudades tienen esa población, y un número creciente de áreas metropolitanas tienen varios millones. Aun dentro de los años 80, el mundo tendrá

(10) De “*Conjeturas de un mirón culpable*”.

17 ciudades con una población superior a los 10 millones cada una. Al finalizar el siglo, veremos en una cantidad de países el advenimiento de la megalópolis, una ciudad extendiéndose continuamente, tanto como en 100 kilómetros o más. En resumen, el hombre moderno es un habitante de la ciudad y en el futuro será más urbano aún.

El balance entre lo urbano y lo rural cambia continuamente, con la ventaja que gradualmente adquiere, para mejor o para peor, el primero. Para tomar un país por ejemplo, en 1900 Japón tenía 40 millones de personas, sólo el 10% de ellas urbanas. En 1970, tenía 100 millones y el 65% urbana; en el 2000, la población será de alrededor de 120 millones y más del 90% será urbana.

Las implicancias de mayores y mayores urbanizaciones son, por supuesto, incalculables y de inmensa significación para las cooperativas. Significa una mayor proporción de personas dependiendo de una menor proporción para los alimentos. En las sociedades industriales más avanzadas, la cantidad de gente comprometida en la producción agrícola ha caído debajo del 5% del total. Uno de los más obvios resultados es la declinación del poder político de la población rural.

Pero más aún, significa un cambio en los servicios públicos y en la influencia social, porque mientras la ciudad hace mucho para el beneficio de todos, también reclama mucho para sí. Gran cantidad de servicios institucionales son principalmente para beneficio de la población urbana, que así obtiene lo mejor en educación, cuidado de la salud y hospitales, servicios públicos y privados y distracciones sociales, mientras la población rural muchas veces no tiene nada de esto. Los subsidios públicos destinados a servicios médicos, educación, vivienda y transporte, también tienden a favorecer a los habitantes de la ciudad. La ciudad también crea problemas masivos para las áreas rurales, en la provisión de agua, polución, destino de la basura y desperdicios, y en la distorsión de los valores de la tierra. Pero lo más importante quizás, es el robo al sector rural de su poder potencial ya sí puede decirse, para dejarlo afuera.

Finalmente, cuando una civilización comienza a deteriorarse y declinar, la descomposición comúnmente empieza en la ciudad. Así, la urbanidad y la vida urbana, a las que generalmente se les da el significado de cultura y formas civilizadas, pueden también considerarse como destructoras de la civilización.

2. El Tercer Mundo

Hay muy buenas razones para considerar a los países del Tercer Mundo separadamente y en forma más detallada. Constituyen la mayoría de la población mundial y sus necesidades y problemas no son sólo grandes sino también muy diferentes a los de otros países. Más aún, los países del Tercer Mundo tienen problemas especiales que afectan a las cooperativas en una escala masiva. Ya hay más cooperativas en los países en desarrollo que en el resto del mundo, y en las próximas décadas habrá quizás muchas más. Dicho de otra manera, si el movimiento cooperativo del futuro, va a tener éxito en el mundo, debe hacerlo sobre todo en los países en desarrollo.

Debemos empezar por puntualizar algunas extrañas anomalías acerca del Tercer Mundo y sus economías. Por ejemplo, mientras el Tercer Mundo es conocido como el mundo pobre, es también la residencia de algunas de las personas más ricas del planeta, y la elite de esos países pobres no sólo maneja enormes riquezas sino que también goza de grandes po-

deres sociales. Esto constituye un factor de complicación para la asistencia internacional. Además, algunos países del Tercer Mundo están emergiendo rápidamente como naciones industrializadas. Cuatro de ellas, Corea del Sur, Hong Koong, Taiwan y Singapur, ahora llamadas “Los Nuevos Japón”, han alcanzado tal nivel que sus exportaciones están chocando con industrias de economías desarrolladas hace más tiempo. Mientras pensamos usualmente de la India como una de las más pobres naciones, al mismo tiempo la producción industrial la coloca entre las diez primeras naciones industriales del mundo. El sistema de ferrocarril estatal en la India es el segundo más largo del mundo bajo administración individual y su sistema de aeronavegación está entre los mejores. Entonces, una nación es que es pobre para la base per cápita, puede ser avanzada en otros aspectos.

Algunos de los principales hechos e indicadores del Tercer Mundo son:

— El futuro de la China y de la India es crucial desde que juntas hacen alrededor del 40% de la población mundial. Realmente, debe hacerse notar que más de la mitad de la población mundial vive en cuatro países, que ocupan un lugar central en los asuntos mundiales.

— El presente desbalance de las economías mundiales puede ser rápidamente expresado con sólo cuatro cifras: Las naciones occidentales tienen el 20% de la población mundial pero el 60% de su producción industrial, mientras el Tercer Mundo tiene el 50% de la gente, pero sólo el 10% de la producción.

— Es bien reconocido que la llamada brecha entre las naciones ricas y pobres no se está cerrando, antes bien se está ensanchando. Aunque hay algunos puntos brillantes en el horizonte del desarrollo, el Tercer Mundo no puede “ponerse al día” en el previsible futuro del modo presente. Sólo cambios que conmuevan a la tierra pueden corregir el desbalance entre los que tienen y los que no tienen; la presente situación mundial da poca esperanza para los propósitos de un Nuevo Orden Económico. En algunos países, especialmente los más pobres —40 aproximadamente—, se tendrá que construir completamente una nueva infraestructura económica y social.

— Las políticas de goteo para el desarrollo no producen mucha mejora en dichos países. El pobre permanecerá pobre hasta que toda la estructura de la sociedad se transforme. La reforma simple no es efectiva usualmente, y además es dolorosamente lenta.

— Los países del Tercer Mundo generalmente han sufrido de sobreconcentración en proyectos de prestigio y del tipo equivocado de desarrollo, a menudo con negligencia de la agricultura. La producción de alimentos, el desarrollo rural y el empleo deben tener prioridad sobre otros sectores e intereses.

— Una cantidad de fuerzas retardatarias y negativas continúa siendo una carga para el desarrollo del Tercer Mundo. Una es el gasto en armas. La mitad de los grandes compradores de armas provienen de los países en desarrollo. Sus gastos militares en 1976 ascendieron a 56,3 mil millones de dólares, y han aumentado grandemente desde entonces. En segundo lugar, y en relación con lo anterior, sus deudas, que ahora oscilan en los 300.000 millones de dólares y continúan creciendo en sumas astronómicas. Alrededor del 20% de las ganancias por las exportaciones del Tercer Mundo se dirigen solamente a pagar el servicio de la deuda exterior. La tercera es el drenaje de cerebros, la pérdida de muchos de los hombres y mujeres más capaces y calificados, a través de la migración a países más ricos.

— En muchos lugares del Tercer Mundo, la reforma agraria es una de las necesidades

más urgentes. En la India se ha descubierto que la producción en propiedades reducidas es más alta en un 80% que en las grandes extensiones. Los productores agrícolas improductivos y muy pequeños del mundo están marginados, no porque lo deseen o porque no puedan revertir la situación, sino porque en su mayor parte son víctimas de la injusticia y la opresión. Es de hacer notar que China alimenta el 25% de la población del mundo con sólo el 8% de la tierra cultivada.

— A principios de 1980 el informe de la Comisión Brandt fue elevado a las Naciones Unidas y al mundo. Será un documento clave en las relaciones internacionales durante estas dos décadas. Es especialmente significativo que no hable mucho de ayuda al Tercer Mundo, sino de una drástica reestructuración de las relaciones entre las naciones ricas y las pobres para la supervivencia mutua y conjunta. Debe hacerse notar que ya en 1978, los países del Tercer Mundo compraban tanto como el 20% de la producción mundial occidental.

3. Implicancias para las cooperativas

Esta, en un amplio bosquejo, es la clase de mundo en que estamos entrando en los últimos años del siglo veinte. Las implicancias para el movimiento cooperativo en su conjunto y también en sus distintas partes, son todas importantes.

— En el lado negativo, muchas unidades individuales y a veces sistemas cooperativos completos van a ser golpeados con fuerza en los próximos años y algunas tendrán supervivencia dificultosa. La tasa de quiebras comerciales en muchos países se ha elevado agudamente, y no podemos esperar que las cooperativas escapen a la arremetida de la depresión.

— Pero el lado positivo, mucha gente de todo el mundo buscará alternativas en tiempos de prueba y se volverán hacia la forma cooperativa, como lo hicieron en gran cantidad durante la Gran Depresión de 1930. Estas dos décadas bien pueden ser un período de crecimiento sin precedentes para las cooperativas, en términos de cantidad de gente.

— En algunas áreas de necesidad pública general, por ejemplo servicios de salud y vivienda, al cortar los gobiernos los gastos para economizar, la gente se inclinará, y en algunos casos estará apremiada por las circunstancias, a organizarse cooperativamente para sobrellevar este período.

— Si la depresión económica anticipada resulta severa, el trabajo voluntario y sin paga, resultará una parte proporcionalmente mayor de la economía. Es ya mucho más grande de lo que imaginamos. Desde el momento que una madre limpia la nariz de un niño hasta cuando un trabajador voluntario ayuda a un desamparado pensionado, el trabajo no pagado es un factor importante que se refleja pero que no aparece en las estadísticas oficiales. El PBN podría declinar mientras el standard de vida en realidad se eleva.

— Si muchas cooperativas tienen problemas a causa de la declinación de la economía, muchos sistemas cooperativos, deberían considerar el establecimiento de unidades de rescate y equipos de salvataje para ayudar a sus organizaciones miembros.

— La asistencia a cooperativas del Tercer Mundo puede ser vista más como una responsabilidad del movimiento cooperativo en sí mismo, que como responsabilidad de organismos de ayuda internacional o de las agencias de las Naciones Unidas.

— La perspectiva económica para los años 80 y 90 es realmente sombría. Los crecientes precios de la energía van a acelerar la inflación y, como los sindicalistas tratarán de mantener su standard de vida a través de mejores salarios, los gobiernos intentarán contener la inflación con rígidas políticas monetarias. Tales políticas posiblemente llevarán a un mayor desempleo en los países industrializados, donde ya es alto. Podemos estar confrontados al hambre de millones, combinado con excesivos sobrantes de alimentos en otras partes, y una acumulación de petro-dólares en los países ricos en petróleo que hará la competencia por los mercados aún más difícil que en el pasado, quizás combinada con un continuo caos monetario.

— Contra estas circunstancias, las cooperativas tendrán que competir con el creciente poder de las corporaciones gigantes transnacionales que cada vez más dominan la economía mundial. En esta situación, las cooperativas parecen tener dos desventajas que derivan directamente de los principios cooperativos. En primer lugar, el retorno pagado sobre el capital es limitado, entonces el retorno real disminuye con la inflación. Por esta causa, resulta más difícil a las cooperativas elevar su capital. Otras corporaciones tienen un “vallado” contra la inflación, dado que el retorno que pagan por el capital es ilimitado y tiende a aumentar con la inflación. Segundo, a causa de su carácter democrático, la toma de decisiones en una cooperativa es necesariamente algo más lenta que en el sector privado. En una corporación común, el poder está concentrado en su cima. Una cooperativa puede tener buena administración profesional y tomar rápidas decisiones cotidianas en beneficio de sus asociados, pero en temas de mayor importancia éstos desearán participar. Así, su carácter democrático puede algunas veces poner en desventaja a las cooperativas.

— Más aún, en fuertes condiciones competitivas, tanto nacional como internacionalmente, la victoria tenderá a ir con el más fuerte, y los recursos de las grandes compañías son inmensamente mayores que los de las cooperativas. Sobre todo, a causa de sus capacidades, las compañías privadas tienen muchas veces las ventajas derivadas de las economías de escala. Esta fuerza más poderosa parece emanar de la tendencia de las compañías a reinvertir una mayor proporción de las ganancias. En resumen, la formación de capital posiblemente continúe siendo más dificultosa para el sector cooperativo en la sociedad occidental en los años 2000, y las federaciones de cooperativas pueden estar en desventaja al competir con grandes firmas y corporaciones integradas. Habrá así una tendencia hacia mayores cambios estructurales que lleven a una integración y centralización más profunda en algunos movimientos cooperativos. Ya en Austria, por ejemplo, las sociedades cooperativas de consumo regionales se han integrado en una sola sociedad nacional.

— Una expansión mayor de las cooperativas en general y de las industriales en particular puede ser de gran relevancia para el problema de enfrentar las condiciones inflacionarias. En su enfoque de los problemas de la inflación, los gobiernos han tendido a atmar entre una rígida política monetarista y el desarrollo de alguna clase de política de ingresos. En la década del 70 ha habido una tendencia hacia el proteccionismo para dar respuesta a los problemas básicos. Las políticas monetarias tienden a llevar a inaceptables altos niveles de desempleo, mientras que las políticas de ingresos aparecen contra la resistencia de los sindicalistas. Si la industria estuviera organizada sobre base cooperativa, la situación sería básicamente diferente. Habría poca utilidad en la presión de los sindicalistas para conseguir aumentos de dinero, si fueran a obtener los excedentes disponibles de todas maneras. La negociación sobre los salarios podría tender a ser un asunto de regateo entre diferentes tipos de trabajadores, junto con debates sobre cómo los excedentes deben ser distribuidos. La conversión de la industria a la forma cooperativa, es por supuesto, una tarea formidable y posiblemente tome mucho tiempo.

— Tenemos así una imagen paradójica en la que las cooperativas tendrán posiblemente que enfrentar enormes dificultades en condiciones competitivas difíciles en los años 80 y 90, pero a su vez puede ser crecientemente reconocido que las cooperativas tienen una contribución mayor que realizar para solucionar problemas económicos a largo plazo. Pero el sistema más equitativo requerido para que la economía trabaje mejor es precisamente el sistema bajo el cual las cooperativas más probablemente se desarrollen; es decir, uno en el cual la más equitativa distribución de bienes y entradas haga posible para más gente formar y preservar las cooperativas.

— Al considerar las condiciones que las cooperativas deberán enfrentar en el año 2000, necesitamos examinar hasta qué punto los gobiernos y las organizaciones internacionales vayan probablemente a dar pasos positivos para estimular el desarrollo cooperativo. Si están persuadidos de la relevancia de las cooperativas para sus propios problemas apremiantes, puede ser que activen el estímulo al desarrollo cooperativo y una más amplia aplicación de sus principios. La tarea del movimiento cooperativo internacional es demostrar cuan relevantes son las cooperativas para los problemas que enfrenta el mundo.

Parte III: Cooperación: Teoría y práctica

1. La naturaleza de las cooperativas:

Hay hoy una fuerte tendencia entre los cooperativistas de esquivar la teoría y la ideología y en su lugar “ir bien con los negocios”. Pero esta es una actitud equivocada, porque cada organización o institución se construye, ante todo, sobre ideas y conceptos de lo que la gente cree y desea apoyar. Así en las cooperativas debemos ver y entender las ideas básicas sobre las cuales descansan, porque es a partir de ellas que eligen su rumbo.

La cooperación, como sistema económico y social, no está basada en un concepto o teoría social sino en un conjunto numeroso de ideas y conceptos, tales como la mutualidad, lo débil en combinación con lo solidario para una mayor fortaleza, participación equitativa de las ganancias y las pérdidas, auto ayuda, un grupo de personas con un problema común, la prioridad del hombre sobre el dinero, la sociedad no explotadora, aun la búsqueda de la utopía. Muchas personas expresaron sus opiniones sobre la organización cooperativa con lemas como los siguientes: “todos para uno y uno para todos”, “no para la caridad, no para el lucro, si para el servicio”, “eliminar al intermediario”, “servicio al costo”, “gente en negocios para sí misma”. El gran dirigente y reformador japonés, Kagawa, llamó al movimiento cooperativo “Economía de la Hermandad”. El concepto general presente en todas las cooperativas es éste: Un grupo de gente, pequeño o grande, con un empeño de acción conjunta sobre la base de la democracia y la autoayuda para asegurar un servicio o un convenio económico que es a la vez deseable y beneficioso para todos aquellos que forman parte del mismo.

Ara adaptarnos a las numerosísimas situaciones en las cuales las cooperativas son y serán utilizadas en el futuro, nuestra interpretación de la ideología cooperativa debe ser amplia y flexible antes que limitada y rigurosa. Pero aún debe haber un acuerdo general sobre elementos inexorables y esenciales. En otras palabras, ¿cuáles son las características sin las cuales una organización no puede ser considerada una cooperativa? Supondríamos por ejemplo, que la democracia en la propiedad y control sería una de esas características esenciales, aunque parece no haber acuerdo sobre cómo interpretarla y

aplicarla. Igualmente, una empresa que ofrece la perspectiva de ganancia extravagante o ilimitada para los inversores debe ser desechada como cooperativa.

Otra razón para clarificar nuestra ideología es que la gente imbuida de un espíritu misionario, como muchos cooperadores lo estuvieron en el pasado, no está usualmente dispuesta a inquirir profundamente en las creencias que divulga, porque supone que ya posee la fe verdadera y no necesita buscar más allá. Algunos críticos de las cooperativas se refieren a ello como un “sistema de virtud presunta”.

A veces en el debate sobre la naturaleza de las cooperativas se introducen factores extraños y no esenciales. Por ejemplo, comúnmente se escucha el argumento de que una pequeña empresa puede ser realmente una genuina cooperativa, pero que ya no puede ser considerada como tal cuando se agranda. Este documento apoya la opinión de que la medida no es elemento determinante, aun cuando la participación significativa es más difícil en una gran organización. Diez pobres pescadores utilizando sus redes y vendiendo su pescado en conjunto, forman fácilmente una cooperativa, pero también pueden quinientos pescadores con grandes barcos e instrumental caro que deseen vender su pesca cooperativamente. Ambas pueden ser verdaderas cooperativas, aunque una es más complicada y difícil de manejar. Así, sólo la medida no es elemento que distinga.

Los requerimientos legales y la estructura corporativa pueden también distorsionar la verdadera naturaleza de una cooperativa, la cual es esencialmente más cercana a una asociación que a una corporación. En otras palabras, aunque una cooperativa sea legalmente constituida como una corporación, encuentra su verdadera naturaleza cuando basa su práctica en el concepto de asociación. Una corporación ordinaria puede existir y operar separada de su propia fuerza de base, pero una cooperativa no puede existir separada del grupo de gente que son sus socios.

Debe notarse también que la verdadera naturaleza de una cooperativa da otro significado a muchos conceptos y métodos adoptados de otras formas de negocios. Una acción significa una cosa en el negocio capitalista y otra distinta en una cooperativa. Reservas fuertes pueden significar una bella ganancia en una corporación convencional pero como en una cooperativa. Así también con el lucro, competencia, dividendos y aun publicidad, la naturaleza y el propósito de las cooperativas tienen el efecto de cambiarlos o suprimirlos completamente. En los años por venir, el crecimiento y la supervivencia de las cooperativas dependerá en gran medida en cuanto fielmente adhieren a ciertas características que las identifiquen como tales.

La naturaleza de la cooperación ha sido descrita y definida en innumerables formas. Una de las definiciones más útiles y satisfactorias nos la dio Charles Gide: “Una cooperativa es un grupo de personas persiguiendo objetivos educativos, sociales y económicos comunes a través de una empresa comercial”¹¹.

2. Principios

No necesitamos volver sobre los Principios de Rochdale y tratar de interpretarlos en detalle, pero parece necesario destacar algunos puntos salientes, pues se relacionan con los problemas del desarrollo cooperativo en los años próximos.

(11) Charles Gide. (1847-1932) *Eminente cooperativista francés.*

La ACI y sus partes constitutivas han estado luchando por mucho tiempo con el problema de dilucidar los principios cooperativos. Especialmente en la década del treinta, mientras el mundo se tambaleaba bajo el impacto de la depresión económica y el conflicto ideológico, los cooperativistas buscaron clarificar los objetivos y pretensiones de su movimiento. El Congreso de la ACI realizado en Viena en 1930, estableció un comité especial para examinar totalmente los principios, y el tema se debatió calurosamente en el Congreso de 1934 en Londres, pero no fue sino en 1937 en París, cuando se adoptó una declaración satisfactoria. La controversia sobre los principios surgió nuevamente en los años sesenta, llevando a la formulación actual adoptada en 1966 en Viena.

Pero algunas dudas permanecen sobre la formulación oficial actual, expuesta en seis principios, y muchos cooperativistas estiman que esta declaración no es completamente satisfactoria. El problema de muchas declaraciones de los principios surge principalmente de dos defectos:

- (I) Ellas tratan de elevar la práctica actual al nivel de los principios en lugar de identificar el principio mismo, y
- (II) Parecen estar basadas principalmente en las cooperativas de consumo y no ser apropiadas también para otros tipos, por ejemplo agrícolas, de trabajo y vivienda.

Se han realizado varios intentos para mejorar la formulación actual y se espera que el esfuerzo continuará hasta que la moral básica y los pilares ideológicos del sistema cooperativo hayan sido puestos en su lugar. La reformulación de los principios realizada por Maurice Colombain, publicada por la OIT en 1876, se sugiere como un buen punto de partida para comenzar un nuevo examen¹¹. El recomendó solo cinco principios básicos que convenían a todos los tipos de cooperativas: 1. El principio de solidaridad y compromiso mutuo; 2. Igualdad y la regla de la democracia; 3. Operación no lucrativa; 4. Equidad, justicia y proporcionalidad; 5. Educación cooperativa, la que interpretaba en el más amplio sentido de cultura.

Por supuesto, no analizamos nuestra ideología para repetirla meramente, sino también para examinarla críticamente, a veces para defenderla, pero también la revisamos cuando es necesario para permitir su evolución. En general podemos decir que los métodos, reglamentos y prácticas en oposición a los principios, continúan teniendo vigencia en el movimiento cooperativo mucho después que su validez y utilidad hayan terminado. Por ejemplo “venta al contado” y “venta a los precios corrientes del mercado” mantuvieron su lugar en la doctrina cooperativa demasiado tiempo, aun cuando constituyen todavía buenas reglas para muchas situaciones, especialmente donde es importante promover los hábitos del ahorro.

Los movimientos cooperativos de todas partes requerirán y deberán tener principios que los guíen como una estrella en el futuro. Paul Lambert lo resumió muy bien cuando escribió: “Lejos de resultar anticuados los principios de Rochdale representan en su esencia, todo lo que es nuevo y esperanzado en nuestra moderna civilización”¹³. La frase operativa es aquí “en su esencia”, porque es la esencia de Rochdale y no el aspecto exterior, lo que debemos buscar e identificar. No es el momento de abandonar o perder la fe en la ideología cooperativa, porque el futuro será casi con certeza un tiempo de prueba para las cooperativas, así como para otros sistemas económicos.

(12) “From the Rochdale Rules to the principles of Cooperation”. *Cooperative Information*, 3/76.

(13) *ILO Review*, agosto 1958, p. 169.

3. Tipos, formas y estructuras

(I) Tipos. En el futuro, se tendrá que prestar más atención a lo que puede ser denominado la arquitectura del sistema cooperativo, su forma y figura, la combinación de sus partes, y la forma de relacionar unas piezas con otras.

Primero, sobre el tipo o clase de cooperativa, una cosa está muy clara: el movimiento cooperativo del futuro estará hecho de una gran variedad de cooperativas, incluyendo algunas clases que hoy no existen, ni imaginamos. En el siglo pasado, los cooperativistas tendieron a pensar y a dirigir sus energías solamente hacia unos pocos tipos de organización, usualmente a una sola clase, y muchos grandes hombres del movimiento lograron fama apoyando y promocionando sólo un tipo de cooperativa, de consumo, de trabajadores, o de crédito agrícola, por ejemplo, e ignorando otros campos y posibilidades. Esto indujo a una actitud doctrinaria de parte de muchos líderes, al punto que asignaron supremacía a una clase de cooperativa, usualmente de consumo, y otorgaron menor valor a las otras. Esto originó mucha controversia y fricción en cuanto a la prioridad y pureza del tipo de cooperativa.

Se sugiere aquí que ningún tipo de cooperativa debe ser considerado como inherentemente superior a otro, y en cambio todos deben ser juzgados en relación con las necesidades particulares y los problemas más urgentes de las personas. Para un grupo, en un momento dado, una cooperativa de crédito puede ser lo más valioso, para otros algún tipo diferente a los citados. Así una clase particular de cooperativa deriva su importancia y prioridad, no de la doctrina abstracta sino de su utilidad en el tiempo y el lugar.

Muchos esfuerzos se ha perdido en el pasado, particularmente en situaciones de serio subdesarrollo, tratando de establecer ciertas clases de cooperativas según un valor visionario o teórico, cuando debió haberse intentado primero alguna otra clase, quizás más simple. Lo que debemos esperar es la multiplicación de los tipos, así en todas partes se podrá gozar de los beneficios de la organización cooperativa tanto como consumidores como productores, y en muchos campos de las necesidades actuales, por ejemplo: vivienda, servicios médicos y de salud, seguro, crédito, transporte, etc.

La visión de un bienestar cooperativo probablemente nunca se cumpla en una macro-escala; al menos hasta la finalización del siglo. Pero en incontables comunidades puede establecerse en un micro-nivel al tener una amplia variedad de cooperativas, incluyendo gran cantidad de gente, y realmente así ha sucedido en muchas partes del mundo.

Existe también la alternativa de una cooperativa multiactiva o multifuncional a nivel comunitario, y encontramos alguna evidencia que de esta manera una gran variedad de servicios cooperativos podrán ofrecerse a una amplia cantidad de personas, bajo el amparo de una sola organización. Esto ya se ha realizado con éxito en regiones rurales del Japón. Sin embargo, debe notarse que las cooperativas que cuentan con un tipo de socio determinado o fijo, como las de trabajadores o de vivienda no pueden encuadrarse dentro de una cooperativa multiactiva abierta a la comunidad, es decir deben estar separadas.

(II) Formas:

Un problema vital para las cooperativas que se está constituyendo en casi universal y que obligadamente se agrandará con el paso del tiempo, es aquel del tamaño y la mayor complejidad producida por un rápido crecimiento.

Mientras las cooperativas permanecieron como pequeñas organizaciones del vecindario, según sucedía en las primeras décadas de este siglo, eran generalmente bastante estables, aun cuando los recursos eran débiles y muchas pudieron solucionar grandes dificultades a causa de su simplicidad y de la lealtad de sus socios, quienes en su mayoría, se conocían entre sí. Todo esto está cambiando rápidamente, y la forma dominante de la cooperativa exitosa será posiblemente de gran tamaño. Pero esta necesidad no es aplicable a ciertos tipos; por ejemplo, muchas cooperativas de trabajadores y de vivienda parecen operar mejor cuando se mantienen pequeñas. Para el resto el problema será como hacer frente al gran crecimiento y asegurar que no se destruya el carácter cooperativo.

Existe hoy una fuerte reacción contra el poder institucional y el tamaño de las grandes organizaciones de todo tipo, y las cooperativas no constituyen la excepción. Entonces, todos los dirigentes y consejo de administración deben estar alertas a los peligros de alienación producidos por el crecimiento y el gran tamaño. Las cooperativas no deben perseguir el crecimiento meramente en obsequio del poder. Las fusiones no deben alentarse solo para crecer, sino por distintas y mejores razones. Donde la administración tiene que centralizarse para lograr mayor eficiencia y economía, la toma de decisiones debe ser descentralizada para mantener el control democrático. Las grandes organizaciones necesitan prestar mucha más atención a la educación y comunicación con los socios. El lazo entre la cooperativa y los socios no debe debilitarse por causa del crecimiento.

Y mientras las fusiones pueden ser necesarias para mayor fortaleza, dividir grandes cooperativas en pequeñas unidades puede ser la única alternativa en el interés de la participación democrática y la adhesión personal. Aquí debe notarse que la fusión para mayor fortaleza no es la única alternativa y que la federación voluntaria en una sociedad de segundo grado es un ejemplo de primera clase del principio de "Cooperación entre cooperativas".

En una época de terrible poder corporativo, las cooperativas deben esquivar la acusación a menudo escuchada: ¡Las cooperativas son solamente otro "Gran Negocio" como el resto!.

(III) Estructuras:

Una característica llamativa de la arquitectura del sistema cooperativo en el siglo pasado fue la creación de organizaciones secundarias de diferentes clases, y luego combinaciones en organizaciones terciarias de nivel nacional, regional y aún internacional. Esta es la cosa más natural y lógicamente imaginable: como individuos las personas se reúnen para formar sociedades primarias, éstas a su vez forman cooperativas secundarias o federaciones. En el proceso, usualmente el control y el poder se mueve hacia arriba y lejos de la cooperativa básica y sus socios. En su momento la cooperativa secundaria o terciaria se convierte en el asiento de lo poder, y la cooperativa local o primaria debe conformarse con sus dictados para sobrevivir. A veces el estrato superior realiza acuerdos que incluyen a otros niveles, que pueden conducir al colapso de la estructura total. Esto es lo que sucedió en el caso de la Co-op Nederland en la última década.

Podemos decir aquí, para enfatizar que el principio de la democracia debe cumplirse en todos los niveles del movimiento, que los mecanismos de control de las federaciones y otras asociaciones de cooperativas no han sido resueltos satisfactoriamente y requerirán más atención en los años por venir.

El movimiento deberá también prestar más atención a la necesidad de crear asociaciones internacionales en una amplia gama de actividades comerciales. Un comienzo

alentador se ha dado a nivel internacional en el seguro, en Europa en la comercialización masiva de productos, y en América del Norte en la investigación agrícola y provisión al agro. En algunas situaciones puede ser necesario tener “operaciones de reserva” para los sistemas nacionales que puedan entrar en dificultades.

Quedan también una cantidad de problemas y preguntas sin respuestas en relación con la organización cooperativa; por ejemplo, ¿qué pasa con las organizaciones que operan cooperativamente y no son llamadas cooperativas? Y el reverso, ¿aquellas que se autotitulan cooperativas pero no lo son? ¿Puede una organización de propiedad de otros, por ejemplo un sindicato, ser considerada una cooperativa verdadera? Este documento opina que no. ¿Puede un grupo de negocios privados unirse para formar una organización secundaria que se llame cooperativa? Algunos pueden, otros no; depende de la naturaleza del negocio y de la forma en que está organizado.

La arquitectura de la Cooperación está lejos de ser perfecta. Quizás nunca pueda ser completamente satisfactoria pero ciertamente puede ser mejorada y hacerse más acorde a los principios proclamados. Los años que nos quedan de este siglo estarán plenos de grandes cambios y experimentos, y los cooperativistas necesitarán estar seguros del control de sus organizaciones. Es un error común suponer que algo es una cooperativa, porque así se la denomina.

4. El carácter democrático

En la sección relacionada con la naturaleza de las cooperativas, se dijo que la democracia debe ser considerada uno de los elementos esenciales del sistema cooperativo y que, faltando éste, una organización no puede ser considerada una verdadera cooperativa. Pero entonces nos enfrentamos con muchas preguntas difíciles y controvertibles, como éstas; ¿Cómo se manifiesta la democracia cooperativa en la práctica? ¿Cómo se expresa y ejemplifica la democracia? ¿Cómo una cooperativa o un sistema cooperativo mide su carácter democrático o prueba que es genuinamente democrático? o, ¿Cómo puede mejorar y fortalecer su calidad democrática?.

Muchos cooperativistas, aun los experimentados y bien informados, cuando se les pide que expliquen el carácter democrático de su movimiento, tienen sólo un pensamiento en su mente: el derecho de cada persona a un voto, porque imaginan que el principio “un socio, un voto” dice todo lo que es necesario decir acerca de la democracia en las cooperativas. Pero este documento afirma que este familiar principio de Rochdale, por esencial y básico que sea, refleja solo una faceta de la democracia cooperativa, porque el carácter democrático de las mismas se expresa y prueba de muchas maneras aparte de las asambleas de socios.

Las distintas formas en las cuales el carácter democrático puede juzgarse y sus diversas manifestaciones en la organización cooperativa, pueden ser así sugeridas:

- La asociación a una cooperativa no debe ser nunca por coerción sino siempre voluntaria.
- Debe haber entre los socios un cierto grado de comparabilidad y un lazo de asociación sobre el cual basar la solidaridad. Por ejemplo, un grupo de 500 campesinos pobres con dos hectáreas cada uno y cinco campesinos ricos propietarios de 2.000 hectáreas cada uno constituyen un basamento difícil para una cooperativa agrícola que vaya a ser controlada democráticamente, aunque el gran volumen comercial de los cinco productores puede ayudar a viabilizar a la cooperativa.

- La democracia se mide tanto por la participación de los socios como por los votos.
- En una cooperativa que sea completamente democrática, solo los socios, los reales usuarios del servicio, tienen el derecho de nominar y elegir a los funcionarios y consejeros.
- Una cooperativa democrática tiene programas educacionales efectivos y da oportunidades de capacitación a todos los niveles.
- En una cooperativa democrática, las mujeres no ocupan posiciones determinadas como tales sino en un sentido completo como socios. No hay rol distintivo “para mujeres”, así como no hay papel separado “para hombres”.
- La democracia no es completa en una cooperativa en la cual ésta no exista para los empleados en su trabajo.
- Usualmente hay un más alto nivel de participación democrática en las cooperativas que prevén la rotación automática de los consejeros por estatuto.
- Los síndicos son designados por la asamblea en estricto procedimiento democrático e informan a los socios. La distribución de los excedentes debe también ser decidida por los socios, aunque por supuesto el consejo puede hacer una recomendación. Más aún, los socios en asamblea tienen poder para designar comités que informen a los socios así como el consejo.
- Una cooperativa democrática no otorga favores especiales o privilegios a los funcionarios y consejeros.
- Si una cooperativa necesita poseer una compañía subsidiaria, se hace la provisión para que haya una representación de los usuarios de la misma en el consejo y en los distintos comités.
- En una verdadera cooperativa, la autoridad suprema debe residir en los socios.
- El carácter democrático de una organización puede juzgarse por el libre flujo de la información a los socios y por la oportunidad que se les brinda de hacer aportes para la toma de decisiones.
- En una cooperativa interesada por la democracia, todos los informes y comunicaciones se hacen de tal manera que puedan ser entendidos rápidamente por todos y deben estar al alcance de cualquier grupo lingüístico minoritario de socios en su propio idioma.
- La democracia se desenvuelve mejor en las organizaciones donde no se concentra todo el poder en una sola persona, una elite o una camarilla. Las decisiones vitales se toman por consenso antes que por mando jerárquico. La profundidad de la democracia puede juzgarse por la influencia que tienen las sugerencias realizadas por la base para la toma y control de decisiones.
- En una democracia, los expertos y tecnócratas son consultados, asesoran y recomiendan; los dirigentes deciden.
- “En una democracia no es esencial ni aun deseable que los ciudadanos estén de acuerdo, pero sí es imperativo que participen” (Eduard C. Lindeman).

En resumen, el concepto de democracia se expresa a través de todos los aspectos de la organización cooperativa, adicionalmente al cumplimiento de la regla “un socio, un voto” en las asambleas. La cooperativa ideal del futuro no será una jerarquía de poderes fuertemente controlada, sino esencialmente una democracia tanto estructural como operativamente.

5. *El doble propósito*

Los dirigentes y escritores del movimiento cooperativo han enfatizado durante varias generaciones la doctrina de que las cooperativas son diferentes de las simples asociaciones y las empresas capitalistas en general en virtud de su doble propósito, en tanto no son simples empresas sino empresas con un objetivo tanto económico como social. Este concepto de objetivos económicos unidos a un cuerpo de ideas sociales es, de hecho, uno de los pilares de la filosofía cooperativa. Un importante economista del siglo pasado, Alfred Marshall, lo expresó así: “Algunos movimientos tienen un alto objetivo social; otros poseen una amplia base económica; el cooperativismo es el único que abarca a ambos”¹⁴. Un ex director de la ACI, escribiendo en 1962, enfatizó más el aspecto social de las cooperativas cuando señalaba: “La diferencia real entre el cooperativismo y otras formas de organizaciones económicas reside precisamente en la subordinación de las técnicas comerciales a las ideas éticas. Fuera de esta diferencia el movimiento no tiene ninguna razón satisfactoria para existir”¹⁵.

No obstante, a pesar de que sus objetivos son tanto económicos como sociales, las cooperativas son primariamente económicas y deben tener éxito en los negocios con el objeto de permanecer. Una cooperativa que falle en el sentido comercial difícilmente será una influencia positiva en el sentido social, especialmente si desaparece. Por ello, mientras lo económico y lo social son como las dos caras de una moneda, la viabilidad como negocio sano debe ser prioritaria; y en las condiciones especiales del Tercer Mundo, las cooperativas deben probar primero que pueden ser beneficiosas económicamente para la gente con grandes necesidades.

Muchos cooperativistas afirmarán la creencia de que el suyo es un negocio distinto y que la diferencia debe mantenerse para justificar el apoyo y la lealtad, y casi todos estarán de acuerdo que equilibrar los objetivos económicos y las ideas sociales nunca es fácil. Una situación bastante común es la cooperativa con sus socios divididos; algunos asociados urgiendo mayor énfasis en los problemas estrictamente económicos y otros llamando a prestar más atención a los asuntos sociales. Ideales y negocios forman frecuentemente parejas extrañas y difíciles. De hecho, dentro del sistema cooperativo hay siempre alguna tensión y en momentos, conflicto abierto entre los dos campos, entre quienes están solo por el estricto interés y la ventaja económica, y aquellos que quieren una mayor participación en la reforma social.

En algunos países occidentales, existen actualmente dos movimientos completamente distintos, uno de cooperativas frecuentemente grandes, estructuradas y bien establecidas cuyo objetivo es competir con éxito con la empresa capitalista, y el otro, una red bastante suelta e informal de cooperativas relativamente pequeñas que, más o menos, ignoran los caminos del capitalismo y quieren en cambio, cumplir plenamente los objetivos sociales y comunitarios.

La elección entre los dos puntos de vista no es nunca fácil. La cooperativa que es toda empresa y no tiene propósito social sobrevivirá seguramente más que la otra, pero gra-

(14) Alfred Marshall (1842-1924); de un discurso en Lpswich en 1889.

(15) W. P. Watkins, en *Review of International Co-operation*, Marzo, 1962.

dualmente se irá debilitando y se desintegrará en el largo plazo; mientras que la cooperativa que pone énfasis en su misión social y descuida la práctica empresarial sana probablemente sucumbirá antes. Lo que se necesita, por supuesto, es un equilibrado sentido común en el conjunto del sistema, una combinación de lo económico y lo social, de lo empresarial y lo ideal, de gerentes pragmáticos y dirigentes con visión.

Un problema muy frecuente para muchos dirigentes y gerentes es el de identificar los asuntos y actividades sociales apropiados para las cooperativas. Habitualmente sabemos cómo juzgar a las cooperativas desde el ángulo económico y contar cómo actúan: los balances, la eficiencia operativa, los servicios satisfactorios, la contabilidad cuidadosa, el buen uso del capital, etc.; ¿pero cómo hacemos para juzgar a una cooperativa desde el ángulo social? ¿Quién puede decir cuándo es socialmente eficiente? ¿Dónde está el balance de los asuntos sociales, de los elementos que queremos y sentimos pero que no podemos contar o calcular?

Las cooperativas del futuro que deseen equipar la eficiencia económica con la eficiencia social deberían tener en cuenta una serie de líneas de orientación. La cooperativa con alto puntaje desde el punto de vista social:

- Participa en programas que ayudan a crear un espíritu comunitario y está involucrada en los grandes problemas humanos y sociales más allá de los estrechos confines empresariales;
- Tiene gran interés en la educación en el sentido más amplio y, realmente, el impacto social de una cooperativa puede generalmente ser medido por el vigor de sus actividades educativas;
- No permite la discriminación racial o religiosa en sus prácticas de empleo u operativas;
- Está asociada con las causas democráticas y humanas que benefician a otra gente además de sus miembros;
- Tiene interés en los pobres y toma medidas especiales para ayudarlos a ser socios y beneficiarse con la cooperativa;
- Es conocida en la comunidad como una empleadora justa y honrada y una buena institución cívica.
- Apoya programas de desarrollo internacional para ayudar a las cooperativas en el Tercer Mundo.

Por supuesto, el sentido común nos indica que existe un límite en lo que cada cooperativa puede hacer en el vasto campo del bienestar humano y la necesidad social. Existen situaciones que están mucho más allá de la fuerza y capacidades de una cooperativa o aun de varias combinadas. Es mejor para una cooperativa aceptar sus limitaciones y emprender lo que pueda hacer bien, que tratar de cambiar el mundo entero y todas sus calamidades, y caer en esfuerzos estériles. Pero dicho, esto, hay mucho que una y todas las cooperativas pueden hacer para probar que aceptan la idea de que el cooperativismo es una mezcla equilibrada de empresa e interés social.

6. Las Cooperativas y el Estado

Existen diversas razones del porqué este es uno de los problemas más difíciles en las discusiones acerca de la teoría y la práctica cooperativa:

I) Es el área fundamental de disputa y diferencias ideológicas en el seno del movimiento cooperativo.

II) Existe la variación más amplia posible de un país a otro, desde aquellos en los que las cooperativas están relativamente libres del control estatal y la interferencia política, a aquellos donde están totalmente dominadas y dirigidas por el gobierno y sus funcionarios.

III) El problema es complejo en sí, dado que la situación varía no sólo de un país a otro sino también de una región a otra dentro del mismo país, de un tipo de cooperativa a otro en muchos países, y de un conjunto de circunstancias a otras en épocas diferentes.

En resumen, es un tema para el cual no pueden existir respuestas fáciles. Casi toda fundamentación dogmática y conveniente que se plantee debe provenir de fuentes calificadas y examinada cuidadosamente. Lo que parece ser la mejor política a seguir o la mejor posición a adoptar en un lugar y momento dados, puede quizá no ser aplicable exactamente en otro. Lo mejor que los cooperativistas pueden hacer es establecer pautas amplias y flexibles y dejar a los movimientos nacionales o regionales que declaren su política y dispongan de cursos de acción razonables y pragmáticos adaptables a diferentes circunstancias.

Este ha sido un tema de discusión, estudio y debate en la Alianza desde comienzos del siglo actual. Fue uno de los puntos principales del Congreso de 1904, realizado en Budapest, donde asistieron delegados de 22 países. En aquel momento la cuestión principal fue cuándo las cooperativas deberían aceptar asistencia gubernamental, y el peligro de que dicha asistencia influenciara las políticas y objetivos de la cooperativa. Desde entonces, el problema se ha hecho mucho más complejo y controvertido, principalmente por: a) La ascensión al poder de gobiernos que ejercen un control central sobre el conjunto de la economía y la mayor parte, si no toda, la actividad empresarial; b) El esfuerzo de los gobiernos de los países recientemente independizados y más pobres para utilizar a las cooperativas como un instrumento de rápido desarrollo económico; y c) El crecimiento de las cooperativas generalmente en el siglo pasado y su expansión en una variedad de formas al punto de que tocan casi todos los aspectos de la economía nacional de los países donde se han desarrollado. De una cosa podemos estar seguros: Los puntos de contacto entre las cooperativas y el Estado durante los próximos veinte años serán más numerosos que nunca, a veces en desacuerdos, otras para ventaja mutua, y frecuentemente, esperamos, para el bien común.

Este tema reaparecerá en otras secciones del informe, pero en esta etapa, en lo que se refiere a la revisión del problema general de la teoría y la práctica, destacaremos unos pocos de los puntos más importantes para las cooperativas:

– El movimiento cooperativo reconoce el hecho obvio de que no puede existir en la sociedad moderna la libertad absoluta en los asuntos económicos. El estado, representado por el gobierno en el poder, es el responsable de la administración fiscal de la economía nacional. Bajo ese nivel de control, las cooperativas deben ser autónomas y autogobernadas.

– En el marco ideal, una cooperativa es esencialmente una organización y un instrumento de gente libre; libre en el sentido de que pueden entrar en actividades empresariales para su propio bienestar y beneficio en la medida en que no contravengan las leyes del Estado o los derechos de los demás.

– Los cooperativistas tienen derecho a reclamar al Estado:

- (I) Una legislación adecuada que permita a los cooperativistas organizar y operar empresas de acuerdo con los principios básicos y los métodos de la Cooperación.
 - (II) Su reconocimiento por el Estado confirmando su legitimidad entre otras formas económicas; más específicamente, los cooperativistas no aceptan el punto de vista sostenido por ciertos gobiernos y cuerpos legislativos de que las cooperativas deben ser tratadas como una aberración del negocio “normal”.
 - (III) La protección y asistencia del estado a favor de gente necesitada de ayuda especial que quiera unirse y formar cooperativas.
- Una cosa es que un gobierno basado en tradiciones democráticas favorezca a las cooperativas, y otra absolutamente distinta es que un régimen que detenta el poder por la fuerza despótica adopte la organización cooperativa como un instrumento adicional de poder sobre el pueblo.
 - Los gobiernos deben aprender que no pueden hacer todo, y que una forma empresarial que está más allá de su poder dirigir apropiadamente, es la cooperativa. “Los experimentos que se multiplican ante nuestros ojos nos muestran que, una vez que el Estado toma la organización de la economía, debe reconocer las limitaciones de su poder y competencia”¹⁶.
 - El carácter cooperativo de la empresa se hace perezoso bajo la pesada mano de la burocracia. La mística cooperativa es como el mercurio: coloque un dedo oficial sobre él, y se escurrirá afuera.
 - El estado debe ver que cuanto más hagan los ciudadanos por sí mismo a través de la producción y otras funciones económicas; menor será la carga del estado y de su aparato.
 - La intervención externa y más ofensiva en los asuntos de las cooperativas proviene del gobierno cuando el partido político en el poder es capaz de utilizar a las cooperativas para su propio beneficio. Se pierde algo muy precioso cuando la politización de la vida llega tan lejos que se hace imposible distinguir entre el estado y la sociedad.
 - Los gobiernos y las cooperativas deben tender a acuerdos de colaboración en empresas y servicios públicos, complementándose unos con otros, cumpliendo los gobiernos las funciones que sólo ellos pueden desempeñar, y las cooperativas haciendo aquello para lo que están más capacitadas.
 - En el sentido positivo, es mucho lo que los gobiernos pueden hacer en promover cooperativas en un camino sano y de ayuda, y verdaderamente hay muchos ejemplos en todo el mundo de asistencia gubernamental sin dominación a las cooperativas. El servicio de USDA en los Estados Unidos es un ejemplo prístino del aliento estatal a las cooperativas de una manera saludable, positiva y no intrusiva.
 - Una de las tareas fundamentales de la Alianza Cooperativa Internacional durante los próximos 20 años seguirá siendo la asistencia y asesoramiento a los gobiernos sobre las relaciones, acuerdos y procedimientos entre las cooperativas y el Estado.

(16) *Georges Fauquet, en The Co-operative Sector.*

El tema “Las cooperativas y el Estado” nuevamente fue el asunto principal de las discusiones de la ACI, en la reunión del Comité Central efectuada en Copenhague, del 11 al 13 de setiembre de 1978, y la Alianza publicó una recopilación de las ponencias y el debate posterior.

7. El sector cooperativo

Las organizaciones cooperativas comenzaron a crecer y arraigarse en el siglo XIX en una época donde había muy pocas empresas estatales y públicas tal como las conocemos actualmente, y las cooperativas surgían solitariamente como una alternativa al negocio privado o al capitalismo. Los pioneros del movimiento hablaron y planificaron sobre el día en que el sistema cooperativo hubiera ganado tantos seguidores, que estaría en una posición dominante, y ejercería su influencia en todos los terrenos y finalmente construiría una república cooperativa.

Existen actualmente pocos cooperativistas que tengan esta visión utópica de la creación de tal república, por lo menos a nivel macroeconómico o nacional, a pesar de que esto es aun posible y verdaderamente deseable en el nivel microeconómico en comunidades locales y pequeñas regiones. Se han producido especialmente dos cambios desde que los otros países soñaban en crear una república: 1) En todos los países del mundo se organizaron muchas formas de propiedad pública o estatal, la propiedad pública se transformó en la forma dominante del comercio y la industria; 2) También el capitalismo ha cambiado, o se ha visto forzado a cambiar, por el poder del estado, o por los asalariados o por la fuerza de la opinión pública, hasta se ha ablandado un poco y es a veces bastante aceptable, a pesar de que muchos de sus aspectos más objetables siguen tan desenfrenados como antes.

En los tiempos modernos, por eso, los dirigentes del movimiento cooperativo piensan con una nueva óptica y de manera más realista acerca de su sistema, como operando en coexistencia con las empresas públicas y privadas, formando las tres el conjunto de la economía. A esto se lo denomina usualmente economía mixta, y la porción cooperativa es conocida como el sector cooperativo. La proporción de cada una de estas tres partes varía grandemente de una economía nacional a otra, y en algunos países uno u otro de los sectores puede ser muy pequeño o prácticamente inexistente, mientras un sector dominante puede subyugar a los demás.

Existen algunos dirigentes y teóricos en los círculos cooperativos que rechazan este concepto de sector cooperativo, pero este informe lo ve como el acuerdo pragmático y normal en muchas partes del mundo en el futuro. El punto de vista del sector cooperativo puede resumirse como sigue:

- Ningún sector por sí solo, público, privado o cooperativo, es capaz, en la época actual, de resolver todos los problemas económicos y asegurar el orden social perfecto; tampoco pueden hacerlo sólo dos sectores. Los tres juntos, trabajando lado a lado y complementándose uno con el otro, pueden ser capaces de obtener lo mejor humanamente posible.
- Esta teoría asume que hay ciertas funciones que pueden ser desempeñadas mejor por las empresas públicas y otras pertenecientes al estado o al gobierno a un determinado nivel. Pero así también, una gran parte de la economía puede ser poseída y controlada directamente por grupos pequeños o grandes, organizados cooperativamente. De la misma manera, hay ciertas áreas de la economía que parecen responder mejor a los negocios privados y pueden ser dejadas con seguridad a los empresarios.

- Las cooperativas y el gobierno, en papeles y funciones complementarias pueden resolver generalmente los servicios públicos esenciales en la forma más eficiente y satisfactoria. La comercialización del trigo en Canadá, y del arroz en Japón, las viviendas en Polonia y la electrificación rural en los Estados Unidos son sólo cuatro ejemplos seleccionados entre muchos de este tipo de colaboración, y es bastante probable que este tipo de arreglo económico será más y más común en el futuro. No obstante, al participar y operar dentro de estos acuerdos, las organizaciones cooperativas deben resistir cualquier tendencia hacia la absorción por parte del Estado.
- En su ideología, la cooperativa exitosa del futuro será una mezcla de pragmatismo e idealismo, entrando en arreglos ventajosos con las empresas privadas por razones prácticas, pero intransigente sin embargo en su oposición a la dirección principal que motiva el capitalismo, es decir, el afán de lucro. Se debe señalar que una de las cooperativas mayoristas más grandes del mundo vende el 35% de sus manufacturas fuera del sistema cooperativo, y podemos afirmar que es un arreglo beneficioso para ambas partes.
- Ideológicamente, el sector cooperativo ocupa el lugar intermedio entre los otros dos, en algunos aspectos asemejándose al sector público y en otros al privado, y tratando de adoptar en general los rasgos más deseables de ambos.
- En el contexto del sector cooperativo, las cooperativas no aparecen ni se piensa en ellas como modificaciones del capitalismo, sino esencialmente como alternativas a él. Pero en el pasado, debemos admitirlo, muchísimas pautas del desarrollo de las cooperativas fueron dictadas por el ejemplo y los modelos del negocio capitalista, como puede verse en la terminología, estructuras, métodos y aun los títulos adoptados por el sistema cooperativo.
- Mientras las cooperativas son distintas al negocio privado se oponen a muchos de sus objetivos y métodos, los cooperativistas reconocen que hay graduaciones del capitalismo en el orden social. Alguna empresa privada es codiciosa, cruel y completamente antisocial, pero otra sostiene a la comunidad y no es de ninguna manera explotadora o extorsiva en sus formas. El fin y el propósito de la cooperativa debe ser desarraigar y reemplazar a la primera pero no necesariamente a la otra. Algunas pequeñas empresas privadas son las que denominamos capitalistas en su forma benigna y no son fundamentalmente enemigas del cooperativismo, a pesar de que en el Tercer Mundo es entre los pequeños comerciantes donde se encuentran especialmente los prestamistas, generalmente los más rapaces.
- La posición de las cooperativas frente al Estado por un lado y el sector privado por el otro, por necesidad, tiene que ser a veces ambiguas y cambiante. Cuando el gobierno es abierto, democrático y progresista, las cooperativas van a encontrar muchas oportunidades para acuerdos, cooperación y empresas conjuntas con el Estado; pero en los países donde el gobierno que detenta el poder es autoritario y represivo, el movimiento cooperativo puede verse forzado a establecer alianzas con el sector privado con el objeto de asegurar un orden social más justo, excepto, por supuesto en aquellos países donde el régimen en el poder y el sector privado sean aliados. Seamos claros e inequívocos acerca de esto: La ideología del cooperativismo está amenazada por dos lados, el estatismo extremo por una parte y el capitalismo codicioso y opresor por la otra.
- La mayoría de las controversias acerca de cuándo las cooperativas son socialistas o capitalistas son fútiles, por la simple razón que el sistema cooperativo no necesita justificarse o explicarse por la relación con otro, de la misma manera que un río no necesita explicar porqué no tiene su origen en un lago.

8. *Diferencias ideológicas*

Subsiste una cuestión para discutir en el tema de la teoría y la práctica: la diferencia fundamental entre las cooperativas de los países occidentales y aquellas de Europa Oriental como un grupo, y las de los países en desarrollo como un segundo grupo, por sus relaciones con el Estado y el partido político en el poder. Es generalmente aceptado que los tres grupos están en mundos aparte al respecto. Consideremos primero las cooperativas en los países socialistas de Europa Oriental.

Como otras instituciones, las cooperativas tienden a tomar su carácter y rasgos del medio general en el que existen. Tienen el poder del camaleón de asemejarse o imitar el color y el matiz del medio en el que están localizadas y deben vivir. Por ello, toda cooperativa es, de una manera u otra, un reflejo de un cierto marco cultural y político, y verdaderamente debe concordar con su propia sociedad para sobrevivir. Esto nos da cuenta de la diferencia considerable entre las cooperativas de un país al otro, y la variación es grande vista desde una perspectiva global.

Esto orienta a algunos observadores que analizan a las cooperativas de otros países y las juzgan por ser tan diferentes a las del suyo propio, a dudar de si son realmente cooperativas. Por ello, un cooperativista de Europa Occidental o América, evaluando a las cooperativas de Europa Oriental, puede condenarlas completamente por la influencia del Estado y del partido político gobernante. Pero este no es el punto de vista de este informe, como muchos observadores del oeste creen, porque en verdad sólo reflejan su marco político en forma muy semejante como las cooperativas en el mundo occidental reflejan los suyos. Puede argumentarse que las cooperativas de Polonia o Hungría, por ejemplo, están afectadas por los dictados de su marco sólo en el mismo sentido que las cooperativas en Gran Bretaña o Estados Unidos se acomodan a los dictados y formas del capitalismo dominante. Verdaderamente, hay lugares y situaciones en el Oeste donde las cooperativas se ven a sí mismas como simples variantes del sistema capitalista, o aun, capitalistas en una forma regenerada o correcta.

Hay mucho que ganar, no sólo ideológicamente sino también comercialmente, de un intercambio libre de ideas e información y de la entente entre los dos sectores del movimiento global que se llama a sí mismo cooperativo; y traer juntos los dos puntos de vista en un lugar donde puedan encontrarse para dialogar, seguirá siendo una de las funciones más importantes de la Alianza Cooperativa Internacional, a pesar de que esto fuera difícilmente concebible como uno de sus propósitos cuando se fundara.

Una de las cuestiones que debe ser corregida es la concepción errónea común de que las cooperativas de Europa Oriental son de un origen más bien reciente y deben su nacimiento a los regímenes políticos actuales. La verdad histórica es que las cooperativas se iniciaron en muchas partes de Europa Oriental en la primera mitad del siglo XIX y estaban ya bien establecidas en varios países antes del comienzo del siglo XX. Por supuesto, la marcha del desarrollo cooperativo en los últimos treinta años se aceleró bruscamente y se le dio una fuerte orientación política, porque el gobierno en todos esos países hizo de las cooperativas, sobre todo de ciertas ramas, una tabla firme en su programa económico oficial, y los dirigentes y portavoces de las cooperativas consideran a éstas un instrumento esencial de una sociedad socialista plena. En el Oeste, el sistema cooperativo ha tenido que luchar por encontrar un lugar en la economía y por permanecer en ella; en el bloque oriental, esto ha sido dado y asegurado por el Estado.

La situación en los países en desarrollo o del Tercer Mundo es en algunos aspectos la misma, pero en otras muy diferentes a la descrita arriba. Es similar en la presencia grande e influyente del Estado y la burocracia gubernamental. Y es un tanto irónico que muchos cooperativistas occidentales, que condenan a las cooperativas de Europa Oriental por la presencia y tutela del gobierno, no tienen estas reservas en países en desarrollo donde el poder del Estado es tan fuerte, si no más, en la medida en que su alineación internacional sea complaciente con Occidente.

Una diferencia básica, sin embargo, es que, a diferencia de las cooperativas de Europa Oriental, las cooperativas del Tercer Mundo raramente tienen el privilegio de estar en una posición monopólica por franquicias económicas exclusivas o virtuales. Las cooperativas del Tercer Mundo deben operar generalmente bajo el control estricto y las normas del gobierno, pero al mismo tiempo compitiendo con empresas privadas que pueden ser más o menos libres, y por ello puede decirse que tienen lo peor de ambos mundos.

Observaciones adicionales sobre las cooperativas en el Tercer Mundo:

- La pauta ideal para el desarrollo cooperativo está dada en la recomendación 127 de la Conferencia Internacional del Trabajo realizada en Ginebra en 1966. En esta se señala: “Los gobiernos de los países en desarrollo deberán formular y llevar a cabo una política a través de la cual las cooperativas reciban ayuda e incentivos de carácter económico, financiero, técnico, legislativo u otro, sin afectar su independencia”.
- Si será una política del Estado emplear a las cooperativas como instrumentos de desarrollo económico en la planificación nacional, esto debe hacerse en consulta con personas experimentadas del movimiento cooperativo, y no unilateralmente por planificadores estatales. Las cooperativas no son siempre ni automáticamente el mejor medio para ser utilizado en situaciones de subdesarrollo externo.
- Un sistema de cooperativas genuinas actúa como una fuerza liberadora en la sociedad. Las cooperativas que sólo son guiadas a la reglamentación creciente por el Estado e interferidas por sus funcionarios se encuentran más en la naturaleza de las instituciones cuasigubernamentales y deben ser consideradas así. Además, su valor social y educativo para los pueblos en desarrollo es mínimo generalmente.
- “Un movimiento cooperativo promovido por el gobierno que no sea paulatinamente capaz de desarrollarse por su propia base económica y de dirigir su propio negocio con seguridad y éxito, no puede ser otra cosa que una carga para el Estado”¹⁷.

9. Implicancias para el futuro

1. Para el movimiento cooperativo es importante y también imperativo clarificar y hacer conocer los conceptos fundamentales, la ideología y los valores morales con los que opera.
2. Los principios de la cooperación deben ser formulados como una declaración de preceptos fundamentales más que de reglas operativas, y establecidas como un mínimo irreductible ampliable en todos los tipos de cooperativas.

(17) *Cooperative Information*. OIT, N° 2, 1965.

3. El futuro demandará una gran variedad de cooperativas de todas las dimensiones, con especial acento en el tipo multiactivo a nivel comunitarios.
4. Debe asegurarse el carácter democrático de las cooperativas en todos los aspectos y niveles del sistema cooperativo.
5. Las cooperativas que no solamente sean económicamente eficientes sino también socialmente influyentes serán las más atractivas en la nueva era.
6. En un futuro previsible se incrementará grandemente la interacción entre las cooperativas y el Estado.
7. En el movimiento cooperativo global del futuro, deberá haber lugar para una amplia gama de ideologías.

Parte IV: La práctica y los problemas de las Cooperativas

En esta parte, el objetivo será evaluar las debilidades y dificultades de las cooperativas, para puntualizar cuándo están fallando a las promesas y expectativas, y sugerir cuándo hay lugar para su mejora. A pesar de que esto parezca ser un recitado negativo de defectos, será visto más desde el lado positivo como indicando una autoexamen orientado a la mejora y el progreso dirigido hacia cooperativas más fuertes, tanto como movimiento cuanto como empresa, en el año 2000.

1. Adhesión de los miembros

La creación de una cooperativa se basa en un grupo de gente con una necesidad común que intenta satisfacer mediante la realización de un compromiso para actuar juntos en un camino unificado. Esta adhesión debe ser especialmente fuerte cuando toca una parte vital de la vida y la subsistencia. De este modo, en una cooperativa de trabajo la adhesión debe ser total, porque significa la propia subsistencia. Lo mismo también en una cooperativa de vivienda; es el hogar de la familia. También, en muchas cooperativas agrícolas o pesqueras, la adhesión de los miembros a la organización tiende a ser fuerte debido a los ingresos y la subsistencia. El individuo debe generalmente asociarse con otros para sobrevivir. Dice Martín Buber: “El individuo se adhiere desesperadamente a la colectividad”¹⁸.

La adhesión es la savia vital de la cooperativa, y cuando está ausente o es débil la organización declina. La diferencia entre 500 personas enviando sus cartas en una sucursal de correos, y otras 500 comprando sus alimentos en una cooperativa de consumo es que las últimas requieren una participación que las primeras no necesitan. La fuerza de los lazos entre la cooperativa y sus miembros es la medida de su éxito, y es obviamente de gran importante en la acumulación del capital.

La falta de adhesión por parte de muchos miembros es una queja constante en los últimos tiempos, especialmente en las cooperativas de consumo. Para muchos socios, pertenecer a la cooperativa pareciera no importarles demasiado y su vinculación es meramente casual. La lealtad es frecuentemente forzada. El hecho de que muchas cooperativas deban recurrir a la publicidad de sus productos, es una admisión de debilidad o de pérdida de adhesión por parte de sus miembros.

(18) *Martin Buber (1878-1965) en Paths in Utopia.*

Las razones son muchas y frecuentemente sutiles y complejas. Para los consumidores, puede ser la existencia de un servicio alternativo, o la aceptación de ventas a terceros, que deja a los socios pocas ventajas de serlo. En algunas situaciones la naturaleza cambiante y el valor del dividendo han tenido efecto en el compromiso. Un viejo cooperativista de Gran Bretaña lo dijo de esta manera: “En las cooperativas actualmente tenemos sólo clientes, no socios”.

Cualquiera sea la causa, el factor de la adhesión es vital, y cuando se deteriora debe ser estudiado y quizás hacer de él el tema de una investigación cuidadosa.

2. Participación democrática

Otra inquietud común en las cooperativas en la actualidad, relacionada frecuentemente –pero no siempre– con la adhesión, es la declinante participación de sus miembros. Ya en el siglo pasado, se había notado en algunos tipos de cooperativas que la participación declinaba y que, por lo tanto, se diluía el control democrático. En muchas cooperativas –quizás en la mayoría– concurre un porcentaje muy pequeño de socios a las reuniones, siendo en algunos casos difícil obtener el quórum necesario para una Asamblea General. Si la participación es un indicador de democracia vibrante, entonces muchas cooperativas pueden ser descritas como no democráticas.

Es bastante fácil identificar muchas razones de la baja participación. El propio crecimiento y los cambios estructurales que llevan a sociedades más grandes hace más difícil la participación. A menos que haya mecanismos para actividades descentralizadas de los asociados, las complejidades de la gran dimensión son un factor descorazonador. Como los dinosaurios, las organizaciones e instituciones pueden crecer demasiado para su propio bien. En una cooperativa de simple propósito, es bastante limitado el posible grado de participación de los socios. Las tradiciones culturales pueden desalentar la participación de algunos socios; por ejemplo, las mujeres o los jóvenes. Y la presencia de una influencia externa (funcionarios influyentes del gobierno, por ejemplo) puede desalentar a los asociados dentro del contexto y transformarlos en inactivos.

Los cambios sociales profundos hacen también más difícil interesar a los socios en tomar una parte activa aun en un aspecto de los problemas de la vida. Debemos admitir que en muchos países occidentales, la apatía creciente en las cooperativas de consumo deriva de que muchos de sus integrantes poseen un campo de intereses mucho más diversificado que en el pasado. Para la generación precedente, era un problema de significación la forma como una familia adquiría unos pocos alimentos; situación que no se presenta para los consumidores actuales provenientes de las clases medias.

3. El descuido de la educación

Hay acuerdo general en que el descuido de la educación se ha extendido bastante en el movimiento cooperativo de la mayoría de los países, y es seguro decir que la mayoría de los sistemas cooperativos, a excepción de algunos países del Tercer Mundo, son culpables por defecto al respecto. En muchas cooperativas la educación ha sido la mayoría de las veces un asunto de corto aliento: actividad intensa y gran interés al comienzo, e interés decreciente después. Mientras el negocio corre en la era cibernética, la educación aún languidece en una especie de edad de piedra en muchas partes. Pocas cooperativas pueden informar que las inversiones en educación se han desarrollado con el crecimiento económico, y que los programas educativos son tan vigorosos como hace unos 30 años. Es común una atención cuidadosa

en la necesidad de establecer reservas para prevenir la depreciación de los activos físicos, pero frecuentemente nada se hace para proveer a la depreciación de otro tipo, de las capacidades humanas. Una nueva generación de socios no entenderá qué es la cooperativa o porqué ha surgido. Goethe decía: "No se posee lo que no se comprende".

Hablando en general, no se puede negar que la educación ha sufrido por haber sido dejada en manos de los funcionarios, campo al que no pertenece. La responsabilidad principal en la educación debe permanecer en el consejo de administración, y el departamento de educación o el personal educativo debería informar directamente al consejo; y la educación es una función particular que presidentes ocupados pueden delegar a un vicepresidente. En primer lugar, por supuesto, es deber de los consejos proporcionar los fondos presupuestarios para la educación, no espasmódicamente de los excedentes, sino como una función de avanzada y continua de la organización. En el siglo pasado, el gran economista J. S. Mill dio su opinión: "La educación es deseable para toda la humanidad; es una necesidad vital para los cooperativistas".

Pero el cuadro no es enteramente descorazonador, y el descuido de la educación, a pesar de ser bastante obvio, no es completo, porque existe un porcentaje de cooperativas en todos los países donde programas educativos imaginativos continúan dando frutos en formas de organizaciones dinámicas, dirigentes capaces e integrantes bien informados.

4. Comunicando el mensaje

Los cooperativistas frecuentemente chocan con sorpresas cuando encuentran que mucha gente, fuera del movimiento, que en otros aspectos está bien informada, conoce poco o nada acerca de las cooperativas. Para los dirigentes de la empresa cooperativa, sus organizaciones pueden aparecerles como lo más importante; para el público general no vinculado con ellas, las cooperativas parecen ser algo de lo cual ha oído hablar pero que comprende sólo vagamente. El hecho es que los cooperativistas saben cómo hablar entre sí, pero no con otros; no parecen comunicarse fácilmente fuera del círculo cooperativo. El resultado es la falta de conocimiento y a veces, conocimiento erróneo, en lugares de influencia: las universidades, el gobierno, los economistas, los periodistas y los hacedores de opinión en los medios de comunicación de masas.

Un caso particular al respecto da muestra de ello. Podemos asumir que las cooperativas suecas se encuentran entre las más avanzadas y progresistas del mundo en el campo de la comunicación. Su literatura y materiales impresos son de un alto nivel y circulan libremente. Sin embargo, una institución pública de investigaciones sueca pudo escribir tan recientemente como en 1979: "El conocimiento acerca de la actual significación del movimiento cooperativo sueco es relativamente limitado... Esa falta de información completa e inteligible sobre el fondo y el desarrollo del movimiento cooperativo como sobre su estructura común y sus actividades han enmarañado y limitado las discusiones sobre el papel del movimiento cooperativo en el comercio y la industria sueca"¹⁹. La lección es lo bastante clara. Si esto es cierto para el movimiento sueco, cuanto mucho más exactamente se aplicará para movimientos menos desarrollados. Con el objeto de ganar fuerzas en las próximas dos décadas, las cooperativas del mundo deben aprender a comunicar su mensaje con mayor seguridad y efectividad. Como dice la vieja advertencia: "Si la trompeta emite un débil soplo, ¿quién contestará al llamado al combate?".

(19) "The Co-operative Movement in Sweden". *SOU (Statens Offentliga Utredningar)*, 1979:62.

5. *Las imágenes de las cooperativas*

¿Qué imágenes hay de las cooperativas? ¿Qué dicen sus críticos de ellas? Es importante que lo conozcamos para corregir falsas impresiones o para enmendar el rumbo con el objeto de atraer nuevos adherentes a la causa de la cooperación.

Debemos hablar de imágenes más que de la imagen de las cooperativas, porque aparecen en diversas formas, aspectos, y a veces en modos extraños en diferentes tierras y lugares. Lo importante aquí no es cuan dedicados y serios se creen o imaginan los cooperativistas sino qué idea tienen otros en su mente de la institución llamada cooperativa.

- Para algunos, la cooperativa es un negocio al menudeo con la identificación CO-OP; no siempre es el más moderno de la ciudad.
- Para otros es una institución de clase, generalmente para “gente trabajadora”.
- En otra parte se cree que es una organización sólo de campesinos.
- Algunos críticos consideran que es una idea que tuvo mérito en el siglo XIX pero cuyos días han pasado ya.
- En algunas partes los pobres miran a las cooperativas como un negocio de la clase media que no provee a sus necesidades.
- En muchas partes del Tercer Mundo, mucha gente cree que es un ardid del gobierno para tomar dinero.
- Para algunos políticos es un escalón conveniente para mayor poder.
- Hombres de negocio pueden ver en las cooperativas un medio de escapar a impuestos que ellos tienen que pagar.
- En lugares donde las cooperativas han tenido un mal desempeño, se las tiende a asociar con las quiebras de los negocios.
- Mucha gente conservadora puede considerarlas como el delgado filo de la acción revolucionaria.
- Pero gente de la izquierda puede ver en ellas una institución amortiguadora que protege el statu quo.
- Y otros pueden marcarlas como otra forma de los monopolios.
- Mientras que en situaciones donde el dominio oficial es evidente, los ciudadanos pueden ver a las cooperativas como el Gran Gobierno con otro vestido.

Y así de seguido. Las imágenes que la gente tiene de las cooperativas forman legiones. Pero cada una de ellas tiene un significado para los cooperativistas; quizá para encontrar el grano de verdad en la imagen popular; o para indicar el tipo de información y publicidad que se requiere; o qué es necesario para orientar el desarrollo cooperativo en

una dirección diferente. La imagen mala y equivocada de las cooperativas, es, por su puesto, una traba para su crecimiento y progreso, y corresponde a los dirigentes proyectar y una imagen del movimiento genuina y verdadera.

6. Dirigentes y tecnócratas

En teoría, las cooperativas son administradas y dirigidas por dos grupos completamente diferentes: de un lado, dirigentes elegidos por los socios, y del otro, funcionarios designados y personal seleccionado por el consejo de administración. Estos grupos forman en conjunto el equipo dirigente de cualquier cooperativa, pequeña o grande, y en la práctica el concepto de un liderazgo a dos puntas, consejeros y tecnócratas, funciona bien en muchas cooperativas. Este es un rasgo distintivo de las cooperativas, porque otras empresas tienden al liderazgo y manejo simple de una unidad gerencial pequeña encabezada por una personalidad dominante.

El éxito del equipo dirigente cooperativo depende de ciertos factores; el primero es la confianza mutua entre consejeros y funcionarios, donde ninguno trata de sobrepasar la autoridad del otro; los funcionarios reconociendo en el consejo de administración a los representantes y portavoces de los socios, y los directores o consejeros respetando a los funcionarios en el control diario de la empresa. En la situación ideal, los consejeros no tratan de administrar y los administradores no dictan la política general, a pesar de que por supuesto pueden y deben asesorar al comité o consejo. Existe entonces un equilibrio y una división de responsabilidades entre los dos: Los funcionarios aseguran que la cooperativa opera como una empresa solvente, mientras que los consejeros, actuando como custodios en nombre de los socios, aseguran que opere como una buena cooperativa.

Esta es la teoría y lo ideal. La gran debilidad de demasiadas cooperativas, sin embargo, especialmente en las organizaciones contemporáneas de escala, es que el equilibrio es roto a favor de los funcionarios, y gradualmente los tecnócratas toman las decisiones políticas y las funciones del comité o consejo. En tal situación los directivos se transforman en meros “sellos de goma” para las decisiones ya tomadas por la otra parte del equipo. Entonces el control de la estructura que es una parte vital de la democracia cooperativa se quiebra.

Obviamente, la cuestión clave es la elección de consejeros para que jueguen su papel en una forma significativa en lugar de otra meramente ritual y superficial al lado de los tecnócratas y los especialistas en los negocios complejos y modernos. Esto será tratado en la Parte VI.

7. Relevancia de los problemas nacionales

Ninguna cooperativa existe en el vacío sino que debe operar en un contexto económico y social dado. Puede esforzarse, por supuesto, en modificar y mejorar dicho contexto, pero no puede hacerlo sin reconocer los problemas sobresalientes, de la comunidad inmediata en primer lugar, luego de la región y finalmente de la nación y también de la humanidad. En la amplia perspectiva se formulará la siguiente pregunta: ¿Qué han hecho estas cooperativas y el movimiento cooperativo en su conjunto para ayudar a la gente a luchar contra las dificultades a los problemas básicos de la Nación?

— Los Pioneros de Rochdale declararon la guerra a la adulteración de los alimentos ¿Qué están haciendo hoy las cooperativas de consumo para asegurar el valor nutritivo de los productos alimenticios y eliminar las formas de adulteración del siglo XX?

— La publicidad engañosa, pródiga, falaz y costosa es un problema nacional en muchos países, especialmente en la sociedad occidental. ¿También las cooperativas son culpables de ello? ¿O están decididas a eliminarla del quehacer cooperativo?

— El empleo de personas disminuidas y discapacitadas es un vasto problema nacional en todos los países, y es especialmente gratificante oír y leer en estos últimos años sobre nuevos planes que se han implementado en todo el mundo para proveerles de empleos lucrativos y creativos a través de las cooperativas.

— El analfabetismo es un problema nacional, no solamente en las regiones pobres y subdesarrolladas sino también en los países ricos y opulentos. Los pioneros del movimiento cooperativo en el siglo pasado y la primera parte del presente, estaban en la vanguardia de la educación de adultos y de muchos programas de educación popular. ¿Existe alguna buena razón del porqué no pueden jugar de nuevo este papel en el siglo XX?

— Las viviendas decentes para familias e individuos de bajos recursos es un problema nacional en el mundo entero. Las cooperativas de viviendas confortables y acomodadas hacen poco para resolver este problema, no así los planes y programas de construcción cooperativa orientados hacia los pobres.

— El movimiento de uniones de crédito en Norteamérica promovió los sistemas más innovadores de seguro de vida colectivo de bajo costo para numerosas personas de diferentes niveles económicos. Este es un ejemplo de ayuda para resolver un problema universal.

— El despilfarro y el alza de precios entre productores y consumidores son problemas gigantescos en todos los países y en todo tipo de economía. Seguramente el camino cooperativo será parte de la respuesta para la gente en el mundo.

— El desarrollo rural que abarque integralmente todos los aspectos de la vida es, sin duda, la mayor necesidad en el Tercer Mundo. Esta es una de las tareas más importantes en la que el movimiento cooperativo internacional se verá comprometido en las próximas dos décadas y después.

Muchas cooperativas ayudan en la provisión de soluciones a los problemas masivos de la nación y la humanidad, y hemos señalado algunos pocos ejemplos. Es por su relevancia hacia esos problemas que las cooperativas serán juzgadas en el largo plazo. Desafortunadamente, a veces las cooperativas forman parte del problema en lugar de ayudar a solucionarlo, y estas debilidades pesarán también en el balance.

8. Las cooperativas y los pobres

El tema de las cooperativas en relación con la pobreza y los pobres es una materia amplia que ha recibido mucha atención en los últimos años, y será discutida aquí sólo brevemente con el objeto de poner de manifiesto ciertas tendencias que deben considerarse debilidades o defectos en varios sistemas cooperativos en la sociedad moderna²⁰. Las preguntas esenciales son las siguientes: ¿Son efectivas las organizaciones cooperativas para combatir las condiciones de pobreza? ¿Ayudan realmente a los pobres? ¿Qué evidencia tenemos de que lo hacen, o que no?

(20) *El estudio Cooperatives and the Poor, 1977, publicado por la Alianza Cooperativa Internacional, es una lectura recomendable sobre el tema.*

En el pensamiento popular, no hay duda de que las cooperativas están asociadas con los integrantes débiles y en desventaja de la sociedad, los que no tienen, que deben organizarse para beneficiarse más de los recursos y la producción. Y con todo, el hecho es que muchos que no son los más pobres y que pueden aún encontrarse entre los opulentos también se benefician de las ideas y técnicas cooperativas y, como sucede en otros campos del esfuerzo o del servicio público, cuando los opulentos entran, los pobres salen. En consecuencia los dirigentes de la empresa cooperativa deben estar siempre en guardia contra cualquier política, procedimiento o disposición que sea perjudicial hacia los pobres o se oriente contra sus mejores intereses.

— Se puede conocer, por ejemplo, que los miembros pobres de las organizaciones de ahorro y crédito encuentran comúnmente más dificultades que otros en obtener créditos; pueden no ser considerados crediticiamente fiables en el mismo nivel que otros socios, a pesar del hecho de que en muchas sociedades de crédito los mayores deudores se encuentran en general entre los más comunes culpables de delitos.

— Algunas cooperativas pueden tener un requisito de capital inicial alto, que los pobres que quieren asociarse no pueden alcanzar.

— Es una queja común que muchas cooperativas agrícolas favorecen a los grandes productores sobre los campesinos pequeños o marginales. Un estudio de las Naciones Unidas llega a la conclusión de que “las cooperativas cuando tienen éxito ayudan predominantemente los campesinos ricos o medios”²¹. A pesar de que el estudio en sí mismo ha sido tema de discusión, las críticas que contiene no pueden ser ignoradas.

— A veces oímos de proyectos cooperativos de vivienda, efectuados con la ayuda de fondos públicos debido a que serán “casas para los pobres”, pero finalmente dichas viviendas son ocupadas por empleados públicos y otros que no son tan pobres.

— Existen muchas áreas en el mundo que han tenido varios tipos de cooperativas por largo tiempo, donde la brecha entre ricos y pobres no se ha cerrado y que incluso puede hacerse más grande.

— Por supuesto, los pobres sufren ciertas inhabilidades debido justamente a su condición que deben tomar en cuenta las cooperativas dedicadas a servir a este sector y tratar en primer lugar de corregirlas.

En resumen, existen debilidades y defectos en las cooperativas en relación con la pobreza y los pobres, lo que debe ser materia de análisis urgente para quienes dirijan y planifiquen el futuro del movimiento.

9. La cooperativa como empleadora

En general, las relaciones entre empleador y empleados es una debilidad seria en la actividad cooperativa; esto no se debe a que las condiciones de trabajo en las cooperativas no sean tan buenas como en otras empresas, porque generalmente son similares y

(21) Ver *Rural co-operatives as agents of change*, United Nations Research Institut for Social Development, Ginebra, 1975.

frecuentemente mejores; ni tampoco porque los salarios y sueldos pagados por las cooperativas sean bajos en comparación con otros pagados por otros empleadores, porque, a pesar de que el nivel del salario en las cooperativas en los primeros tiempos fue frecuentemente bajo, hoy día en general es tan bueno y por lo general mejor que en otras empresas; y tampoco porque exista una hostilidad abierta entre los sindicatos que representan a los empleados y las cooperativas como empleadoras, porque en la mayoría de las situaciones actuales, el diálogo entre ambos es amistoso.

No, la debilidad no es por ninguna de estas razones, sino más que nada porque las relaciones entre empleadores y empleados no es diferente en general de la existente en la empresa privada. Las cooperativas afirman ser diferentes, y lo son realmente, en propósitos y métodos, pero en materia de empleo y tratamiento del personal, usualmente no son diferentes, ni más imaginativas o innovadoras que las empresas comunes o las grandes corporaciones. Simplemente han fracasado en tomar ventaja de su naturaleza especial y posición única como cooperativas. En resumen, la mayor parte de las cooperativas tratan de ser nada más que empleadores convencionales.

Consideremos por un momento la importancia del personal de la cooperativa. El (o ella) permanece alrededor de 8 horas diarias en el lugar de trabajo, mientras el asociado puede pasar sólo unos pocos minutos por semana. Para el asociado medio, la cooperativa, puede ser sólo incidental y no la cosa más importante de la vida; para el empleado medio, la cooperativa es lo más importante para su subsistencia y seguridad. Por otra parte, habitualmente los asociados tienen su impresión de la cooperativa a través de los empleados, los que son su única fuente informativa sobre ella. En otras palabras, exceptuando a aquellos que son dirigentes o participan en comisiones, el único contacto que tienen los asociados normalmente con la cooperativa, es a través del personal, usualmente en los niveles inferiores de responsabilidad.

Al respecto, desde el punto de vista de las relaciones de los socios, el cajero o el contador habilitado es mucho más valioso que el gerente general. ¡En fin, los empleados son importantes!

La sugerencia que aquí hacemos es que las cooperativas deberían esforzarse en construir un nuevo tipo de puente entre la organización y el personal, y van a ser compelidas a hacerlo en el futuro con el objeto de mantener cualquier ventaja que puedan poseer en el mundo de los negocios, el intercambio y el comercio. Más específicamente:

- Los consejeros y gerentes, deben pensar en que el reconocimiento del sindicato no es un favor a los empleados, y que este medio no es el único canal de diálogo con ellos. El sindicato es sólo el nexa para mantener las buenas relaciones.
- El Consejo y los gerentes deben comenzar a pensar que los empleados son compañeros en una empresa que no es como otras. Los buenos empleados quieren que los sientan como colaboradores, no como meras manos asalariadas.
- En los países donde las cooperativas no están aun legalmente obligadas a dar representación a los empleados en el Consejo, reuniones de socios deberán discutir la conveniencia de hacerlo voluntariamente. Se propone que ello sea decidido por los asociados en lugar del consejo o los gerentes porque uno u otros pueden estar predispuestos contra tal innovación.
- Los funcionarios superiores deben discutir con el personal diversos planes de autogestión y analizar las oportunidades para tratar de aplicar dichos planes en el lugar de trabajo.

— En muchas ocasiones, las cooperativas encontrarán que ciertos aspectos u operaciones en el negocio pueden derivarse a una cooperativa de trabajo bajo contrato.

— Los consejeros y los gerentes deben dar una prioridad elevada a los empleados para su propio perfeccionamiento, el desarrollo de programas educativos y de capacitación técnica.

Obviamente, la mayoría de la arriba señalado no se aplica, o sólo en forma especial, a las cooperativas de trabajo, porque en ellas la fuerza de trabajo coincide con la asociación.

10. Solidaridad sectorial

En la Parte III revisamos el concepto de las cooperativas como un sector de la economía total en la cual opera. Este concepto está expresado en la actual declaración oficial sobre los principios como “la cooperación entre las cooperativas”, la norma ideal de que diferentes tipos de organizaciones deben colaborar mutuamente entre sí. Muchos cooperativistas ven en este principio sólo una esperanza piadosa, mientras otros dicen que simplemente expresa lo que el sentido común puede dictar en cualquier caso.

Pero la verdad es que en muchos países, especialmente en el mundo occidental, las cooperativas no forman un movimiento unido con sus diversas partes esforzándose en apoyarse mutuamente, sino frecuentemente como una colección de organismos rivales y belicosos, celosos el uno del otro de sus respectivas jurisdicciones. Por supuesto, el grado de unidad o de discordia varía grandemente de un país al otro. Cuando cooperativas diferentes realizan actividades en forma armoniosa como parte de un movimiento mayor, las vemos haciendo solamente lo que se esperaba de ella; pero cuando no es así, naturalmente sospechamos que en la trastienda pueden encontrarse motivos ulteriores, sectarios y personales.

Desgraciadamente, en algunos países el movimiento cooperativo está fragmentado de manera escandalosa, hasta el extremo de que varias cooperativas no sólo están en desacuerdo en problemas fundamentales sino que se comportan como si de desconocieran la una y la otra. Por supuesto, cuando las cooperativas no se unen y trabajan con propósitos opuestos, el gobierno y los órganos oficiales tienden a ignorar el movimiento sobre todo porque conocen que éste está debilitado por la división.

Desafortunadamente, las uniones centrales, las ligas y los consejos que son responsables solamente de funciones no comerciales y de coordinación son frecuentemente ineficaces en impedir divisiones serias, fundamentalmente porque la pertenencia a estos organismos es casi siempre voluntaria, y una cooperativo o sistema de cooperativas que quiera permanecer aparte y seguir su propio camino simplemente se retira. Pero una entidad financiera —banco cooperativo, central crediticia u organización de seguros—frecuentemente puede tener éxito al brindar diferentes servicios a las cooperativas en conjunto donde otras centrales fallan. Por ello, el banco cooperativo u otra cooperativa financiera puede frecuentemente jugar un papel de coordinación muy importante además de su función primaria. En la medida que la coordinación se adquiera, otras cooperativas tendrán que descubrir que el todo es generalmente mucho más que la suma de sus partes.

11. Actitud hacia el desarrollo internacional

Por extraño que parezca, el movimiento cooperativo mundial no es fuerte a nivel internacional. Las cooperativas generalmente alcanzan su fuerza en el nivel nacional pero

encuentran difícil pasar las fronteras nacionales para hacerse transnacionales. Pero esto no puede ser tan extraño después de todo, porque la acción cooperativa está tan ligada con el contexto social, las tradiciones culturales, la lengua y las normas legales que las organizaciones tienden a detenerse en la línea fronteriza. Cooperativas de diversos tipos operaron por muchos años antes que la Alianza Cooperativa Internacional fuera fundada en 1895. Una de las contradicciones que confunden a los cooperativistas es que los empresarios privados saben más que las cooperativas cómo operar más allá de las fronteras y valoran más altamente la conexión internacional.

Esta sección tratará solamente un aspecto de la acción internacional: la ayuda a nuevas cooperativas en otras tierras y especialmente a la gente de los países en desarrollo. El cuadro general en esta área particular no ha sido brillante. Tenemos, por supuesto, ciertos resultados gratificantes y ejemplos excelentes de gente ayudando a la gente a través de las cooperativas, pero el panorama no es impresionante. En general, los contactos con los grupos del Tercer Mundo no han sido fuertes; las manos que ayudan no han sido grandes y firmes. La Segunda Década de Desarrollo no ha sido un éxito espectacular, a pesar de que los cooperativistas puedan escribir buenos informes acerca de ello.

¿Entonces, quién ha sido el responsable de todo el trabajo, de desarrollo sobre el que oímos en los países del Tercer Mundo? Fundamentalmente han sido varios gobiernos y entidades gubernamentales internacionales, incluyendo a los organismos de las Naciones Unidas. Por supuesto, algunos movimientos cooperativos nacionales, especialmente el sueco, han realizado un fuerte esfuerzo en el desarrollo internacional, pero la mayoría no ha participado con planes de tamaño significativo, y algunos que han realizado gran cantidad de buen trabajo lo han hecho más con fondos gubernamentales que con fondos de las cooperativas. Realmente, suele decirse, con considerable tristeza, que las cooperativas son el único gran movimiento popular que cuenta fundamentalmente con las agencias externas y otras instituciones para conducir su trabajo de promoción y desarrollo. La gran mayoría de los cooperativistas que han sido beneficiados generosamente por la cooperación han hecho muy poco para llevar la palabra y el ejemplo a otros.

Estos, entonces, son los defectos y falencias actuales del movimiento cooperativo: los gatos y los ratones que están royendo la casa cooperativa, durante los próximos años, ocuparán indudablemente gran parte del tiempo y el esfuerzo por parte de los cooperativistas. Nadie puede esperar que los dirigentes cooperativistas que traten esto, sean tan expertos que desaparezcan los defectos en el año 2000. Realmente, si el movimiento cooperativo pudiera atacar sólo una de las debilidades con tal dedicación que no siga siendo más una debilidad —es decir, asegurar la naturaleza y carácter democrático de las cooperativas— esto solo sería un avance de proporciones gargantuescas.

Pero seguramente un comienzo puede darse en la mayoría si no en la totalidad de estos defectos en el futuro; y por supuesto otros problemas que no podemos ver o aún imaginar, actualmente emergerán entre tanto. Pero el examinar nuestras instituciones y a nosotros con humildad socrática y llevarlas por el buen camino es el precio que pagamos por tenerlas.

Parte V: Alternativas para el futuro

Cuando los dirigentes del movimiento cooperativo en todo el mundo comiencen la década del 80' y pongan sus ojos en el año 2000, entenderán profundamente que están trabajando bajo condiciones y restricciones, la mayoría de las cuales no han elegido, a

las que deben conformarse y vivir con ellas en tanto puedan. Si han establecido ya ciertas tendencias y direcciones, como ya hemos visto, y no hay escape a ellas.

Y sin embargo, esto no significa que no exista ninguna alternativa abierta a los cooperativistas para el futuro. Más aún, hay elecciones, existen decisiones vitales a asumir, y la gran tarea de los dirigentes en la programación del futuro, será, primero y principal, evaluar y fortalecer la alternativas de antemano. Y los líderes imaginativos no encaran necesariamente una simple situación de uno u otro, es decir, no siempre tienen que escoger entre dos proposiciones, ninguna de las cuales y la mejor respuesta a un problema para las cooperativas se encuentra frecuentemente a gran distancia, por completo en otra dirección.

Lo que se requiere para empezar son ciertos razonamientos laterales vinculados con las soluciones menos obvias. Por ejemplo, el consejo de una cooperativa de consumo puede estar debatiendo la propaganda en periódicos vs. La propaganda en la televisión y los méritos de cada una en la colocación del presupuesto, cuando quizá la mejor solución basada en un razonamiento lateral será la de no tener propaganda convencional alguna.

Esta parte del trabajo se focalizará en las alternativas de cuatro áreas de prioridad e importancia fundamentales: alimentación, empleo, distribución de los bienes de consumo y el contexto de la comunidad, y los diferentes papeles que la organización cooperativa puede jugar en cada una de ellas.

1. Primera prioridad: las cooperativas para alimentar un mundo hambriento.

Pocas personas discutirán la afirmación de que las cooperativas han tenido mucho éxito en los diferentes campos vinculados con la agricultura y la alimentación. Si existe alguna actividad en la cual las cooperativas han probado su habilidad y su know-how es en la producción, transformación y comercialización de alimentos en todo el mundo. Para los fines de los productores, ya sea en Europa, Asia, el Lejano Oriente, Australia, Africa o Norteamérica, las cooperativas más grandes y más exitosas son aquellas que sirven a los campesinos y a la industria agrícola. A los fines de los consumidores, la tienda de los Pioneros de Rochdale en 1844 ofreció fundamentalmente productos alimenticios en venta a los primeros socios. La participación de las cooperativas inglesas en el total del mercado al menudeo es solo del 8%, pero en alimentos está cercana al 18%. En muchos otros países, las cooperativas son mejor conocidas por la comercialización y distribución de alimentos. En Norteamérica, la mayoría de las cooperativas de venta al menudeo comenzaron con alimentos y muchas no han pasado de ahí. En resumen, la alimentación, desde el comienzo al fin es la empresa en la cual las cooperativas tienen la mayor competencia y experiencia. De esta premisa, surgen algunas propuestas y conclusiones:

— Las organizaciones cooperativas de todas clases y de diferentes niveles deberán tomar la delantera en el cierre de la brecha entre productores y consumidores. Consejos cooperativos conjuntos de campesinos y gente de la ciudad deberá tomar la iniciativa en una gran gama de problemas vinculados con la producción y distribución de los alimentos: costos, aumentos de precios, destrucción de valores alimenticios a través de su procesamiento, presentación suntuaria, despilfarro, investigación de la producción, códigos de propaganda para la industria alimenticia, uso de sustancias peligrosas en la agricultura, la disposición y almacenamiento de los excedentes alimenticios; de hecho, todos y cada uno de los problemas concernientes al alimento desde la tierra a la mesa.

— Las cooperativas campesinas, por un lado, y los consumidores cooperativamente or-

ganizados por el otro, deben desarrollar políticas alimenticias comunes cubriendo todos los aspectos desde la protección de las tierras de cultivo de la concentración urbana hasta la planificación de reservas a largo plazo.

— Como parte de la Primera Prioridad, los movimientos cooperativos nacionales del mundo deben dar primer lugar a los programas de desarrollo y asistencia a las organizaciones campesinas y de pequeños agricultores del Tercer Mundo.

— En resumen, hay buenas razones para predecir que, desde un punto de vista global, la contribución más valiosa de las cooperativas a la humanidad en el año 2000 será en alimentos y en la derrota del hambre mundial.

2. Segunda prioridad: las cooperativas obreras de producción.

Uno de los cambios más logrados y de significación en las últimas dos décadas en el movimiento cooperativo mundial ha sido la rehabilitación del concepto global de las cooperativas de trabajo. De una posición de negligencia benévola durante 75 o más años, han recuperado un lugar de alta estima en el pensamiento de muchos cooperativistas, y se puede esperar mucho de ellas en los últimos años de este siglo. Sugerimos aquí que, después de los alimentos, el empleo en diferentes cooperativas obreras industriales será la mayor contribución del movimiento cooperativo en su conjunto a un nuevo orden social.

Los últimos años del siglo XIX y los comienzos del actual fueron difíciles para las cooperativas de trabajo; muchas se hundieron y quedaron en el camino. Uno de los aspectos particularmente infelices de su declinación en Gran Bretaña fue el tratamiento que recibieron de dos organizaciones, la C. W. S. Y los sindicatos, las que deberían haberse contado entre sus sostenedoras y amigas²². Dos generaciones de cooperativistas fueron formadas con la creencia de que las cooperativas de trabajo estaban sentenciadas al fracaso y que nunca crecerían demasiado.

La revisión comienza a observarse en la década del 50 en varios países europeos, y también en el Tercer Mundo. El complejo de Mondragón en España mostró a las cooperativas industriales en un nuevo grado de sofisticado desarrollo técnico; los gobiernos comenzaron a orientarse hacia ellas para rescatar a empresas capitalistas fallidas. Es bastante sorprendente la producción bibliográfica sobre el tema, aun en los Estados Unidos, donde no podía esperarse mucho entusiasmo. Un censo extraoficial en Gran Bretaña mostró que en los últimos años se formaron alrededor de 400 cooperativas de trabajo, mientras que en la generación anterior los Webb, curiosamente, las habían declarado muertas.

No hay demasiados indicios de que el renacimiento de las cooperativas de trabajadores marque el comienzo de una Segunda Revolución Industrial. En la primera, los trabajadores y los artesanos perdieron el manejo de los instrumentos de producción, cuya propiedad y control pasó a manos de los empresarios e inversores. El capital empleó al trabajo. Las cooperativas de trabajo revierten la situación: El trabajo emplea al capital. Estas cooperativas, desarrolladas a una escala masiva, podrán también acomodarse en la Nueva Revolución Industrial.

En un folleto de la British Scott Commonwealth —análoga a una cooperativa tanto en

(22) Para un relato de la lucha entre la C.W.S. y las cooperativas de trabajo en el siglo XIX, véase *Christian Socialism and Cooperation in Victorian England*, por Philip N. Backstrom. Londres, Croom Helm, 1974.

espíritu como en la práctica— se recogen algunos conceptos sobre el significado y la importancia de las cooperativas de trabajo. Se lee en un apartado:

“...Es un sentido amplio, no obstante, el Commonwealth es un ideal que estamos tratando de obtener. Es una concepción visionaria de una comunidad trabajadora de cooperación y confianza mutua, sin las divisiones entre poseedores, empresarios y trabajadores que existen en las compañías tradicionales. No es capitalismo ni socialismo, pero en algunos aspectos es un puente entre los dos. Actualmente, en la medida en que el conflicto industrial se incrementa en el mundo, más y más hombres de todos los matices de la opinión política comienzan a cuestionar tanto la estructura como el objetivo de la industria tradicional. Se renuevan discusiones sobre las cooperativas, la propiedad común, las determinaciones compartidas, el control de los trabajadores, el control de la comunidad, la participación en la dirección, y la democracia industrial... El movimiento hacia nuevos conceptos industriales que afectan las relaciones de propietarios, gerentes y trabajadores creció durante los últimos años. Uno de los ejemplos más conocidos es la sociedad John Lewis, que comprende tanto el famoso comercio de Oxford Street, como muchos grandes negocios departamentales que no pertenecen a la sociedad. Sus miles de empleados son socios, es decir, dueños, y pueden contribuir a la administración de la empresa. Durante los últimos 20 años la industria en Yugoslavia es dirigida por directores electos por los consejos obreros. En Israel hay Kibutzim industriales y agrícolas y en China comunas agrícolas e industriales”²³.

Visto desde este enfoque, las nuevas cooperativas de trabajo, o las viejas renovadas, son más que una mera cooperativa de otra clase: Se transforman en la estructura básica de un nuevo tipo de democracia industrial, en la cual los trabajadores son tanto dueños como empleados. Y los informes indican que surgen virtualmente en todo el mundo, en muchos países de Europa Oriental y Occidental, a lo largo del Tercer Mundo y en algunas partes de las Américas. Un artículo reciente sobre las cooperativas industriales en China señala:

“En Kunning se sextuplicaron globalmente los empleos en las cooperativas de producción en relación a 1970... Las cooperativas producen también diferentes tipos de ropas para niños, como así también plásticos, cuerdas, muebles y enseres domésticos. Existen centenares de pequeñas cooperativas vinculadas a la reparación de casi todo tipo de objetos... y otras que poseen y dirigen restaurantes, casas de té y vinerías... Ellos han evitado hasta ahora los fracasos de cualquiera de sus negocios... China tiene más asociados a las cooperativas que el resto del mundo...”²⁴.

Una gran parte del pensamiento oficial acerca del desarrollo industrial contemporáneo se orienta en la dirección de la industria propiedad de los trabajadores. Un vocero del actual gobierno inglés ha dicho recientemente: “Lo que estamos ahora desarrollando en el gobierno es un enfoque para alentar a todos los trabajadores a pasar de la era del asalariado servicial a la era de la propiedad y la independencia”²⁵.

Pero las cooperativas de trabajo tocan una necesidad interior que es más profunda que el empleo y el sentimiento de propiedad, es decir, la conexión entre la personalidad humana y el trabajo. En la conferencia de la UNESCO de 1978 sobre “El desafío del año

(23) Del folleto *A Kind of Alchemy*, por Scott Bader. Wollaston, Wellingborough, Northamptonshire, Inglaterra.

(24) Michael Young. “China’s co-op shops”. *New Society*, 1167 de noviembre de 1979.

(25) *The Times*, 3 de marzo de 1980, pág. 2

2000”, un profesor de la Universidad de Bucarest habló de la necesidad de “adquirir una armonía apropiada entre el trabajo físico e intelectual, y de incluir en todo modelo de valores supremos la idea del trabajo como una parte indispensable de la vida y de una personalidad humana integral”²⁶. La idea de la cooperativa de trabajadores, en comparación con la relación convencional entre los empleados y el lugar de trabajo, estaba muy cercana a la significación del discurso.

Sin embargo, el entusiasmo sobre los conceptos vinculados a las cooperativas no debe engeñecer a los promotores y organizadores acerca del hecho de que ésta es quizá la forma más intrincada y difícil de todas las ramas de la cooperación para marchar suavemente y con éxito –y el gran porcentaje de mortalidad en los primeros intentos es una prueba de ello. Muchas de las dificultades fundamentales en relación, por ejemplo, las acciones, el trabajo asalariado (de no socios), distribución de las ganancias, distribución de excedentes, acumulación del capital y acumulación de reservas, han sido discutidos en una reciente edición del periódico *Public Enterprise* por un prolífico autor sobre el tema de las cooperativas de trabajo²⁷.

3. Tercera prioridad: las cooperativas para la conservación de la sociedad.

(a) La situación actual

El cuadro global de las cooperativas de consumo está manchado con grandes remiendos grises y espacios llanos entre áreas salpicadas. A pesar de que su mayor concentración se encuentra en Europa, son relativamente débiles en las regiones meridionales del continente europeo. Trasplantar los métodos y la mística de Rochdale no ha sido nunca fácil, a pesar de que han existido muchos entusiastas trabajando por ellos por mucho más de un siglo.

Aún en países donde florecen otros tipos de cooperativas, la rama del consumo generalmente está atrasada. En los Estados Unidos no son de gran importancia al lado de las gigantescas cooperativas agrícolas y las cooperativas de crédito y seguros bastante grandes. En Canadá se han desarrollado bien en algunas partes, pero no en las provincias centrales más populosas. En Japón el movimiento de consumidores no es grande comparado con las cooperativas agrícolas multiactivas grandemente desarrolladas, a pesar de que participe en el 20% de las actividades en los pequeños lugares donde se ha establecido. En el Tercer Mundo, aun no pesa en la brecha entre los innumerables pequeños comerciantes y las grandes compañías multinacionales.

En el lugar del nacimiento del movimiento, Gran Bretaña, el cooperativismo de consumo, a pesar de ser aún muy grande, parece haber alcanzado una meseta. En Europa del Norte son fuertes y vigorosas, pero en dos países: Alemania Occidental y Holanda, han sufrido severos retrocesos. En dos países con economía fuerte y alto nivel de vida, Austria y Suiza, están trabajando bien.

Muchos observadores creen que durante las dos próximas décadas, las cooperativas de consumo tendrán dificultades en mantener su volumen actual en el mercado y pueden sufrir serios retrocesos.

(26) M. Malitz, en “*The present exploring the way of the future*”, *Suicide or Survival*. París, UNESCO, 1978.

(27) P. Derrick, “*Towards a Co-operative Consensus*”. *Public Enterprise* (sección británica del CIRIEC), N167 16, abril de 1979.

(b) El Contexto

En una época tan crucial como la presente, es importante revisar la filosofía y objetivos del sistema rochdaleano. Los pioneros se lanzaron al comercio al por menor con la vista en un fin general: la reforma de la sociedad mediante el cambio del negocio de compra y venta, reemplazando el poder vendedor y de lucro de la empresa privada por el poder comprador y de ahorro de los consumidores. Un grito de unión dirigido a la clase obrera británica durante el período formativo del movimiento de consumidores resumía así esta filosofía:

“Vuestra mayor arma es vuestro poder comprador, si es que está organizado; desorganizado, es un arma que es usada para manteneros en la sujeción”.

Tanto en la década pasada como en la presente, las cooperativas de consumo se ganaron la lealtad de sus asociados y midieron su éxito en gran parte por su habilidad en cambiar el flujo de las ganancias y el pago de los dividendos, y el capital necesario para el crecimiento y el desarrollo era acumulado fundamentalmente por la reinversión de las ganancias excedentes. En la medida en que construyeran una gran estructura de compra y venta al por mayor, las sociedades de venta al menudeo formaban también la base de una amplia gama de servicios cooperativos, especialmente en el campo de los seguros y la banca.

Pero el sistema británico, en otro tiempo el buque insignia del movimiento cooperativo mundial, parece flotar en las aguas calmas ecuatoriales. En los últimos años ha tenido dificultades para atraer un gran interés en el mercado. Su clientela ha cambiado; de servir a una clase obrera sólida en el siglo XIX, ha cambiado más y más sirviendo a una clase opulenta en el siglo XX. Ahora existe gran dependencia del comercio con no socios y el exterior. La tienda cooperativa está amenazada por la competencia de precios, mientras que la importancia del dividendo se ha prácticamente desvanecido. En lugar de ser un movimiento distinto de consumidores, el sistema es visto como cualquier otro gran negocio luchando por su posición en el mercado y usando los mismos métodos que otros para atraer clientes.

La vieja fuente del capital, los ahorros de los miembros dejados para inversiones, se ha hundido y actualmente hay una gran dependencia de los fondos de pensión para empleados. Para encontrar una competencia firme, se ha desarrollado una tendencia constante hacia las fusiones, las sociedades más grandes y la concentración. Esto hace más difícil una significativa participación de los asociados. Existe una creciente alienación e indiferencia de los socios, y la asistencia a las reuniones es generalmente baja. Como un dinosaurio en un medio cambiante, el sistema parece tener gran dificultad en adaptarse a un clima y ambiente diferente. Una crítica dice: “En particular, las cooperativas de consumo han perdido indudablemente su momento en este siglo... la imagen permanece obstinadamente anticuada... ¿...dónde están las nuevas salidas, las innovaciones por venir...”²⁹.

(c) Una nueva orientación

La impresión de que puede existir una debilidad inherente a la cooperativa de consumo como instrumento de cambio económico y social no es nada nueva. Escribiendo hace unos años atrás, Martín Buber llegó a la conclusión:

“...la sociedad cooperativa de consumo está mínimamente asentada en sí misma pa-

(29) *Michael Young y Marianne Rigge, en Mutual Aid in a Selfish Society.*

ra actuar como una célula de reconstrucción social. Reúne a la gente con sólo una parte mínima y altamente impersonal de su existencia... La cooperativa de consumo está vinculada no al consumo propiamente dicho, sino a las compras para el consumo... En la medida en que la compra se transforma en un negocio, la responsabilidad de la misma pasa a los empleados, deja de unir a la gente con un sentido significativo...”³⁰.

Dice más adelante:

“La producción común de bienes congrega más profundamente a la gente, que la adquisición común de bienes para el consumo individual... El hombre como productor está naturalmente más preparado para unirse con su prójimo en una forma eminentemente activa que el hombre como consumidor...”.

Si Buber tiene razón en su análisis, la cooperativa de consumo debe estar conectada con los socios de una forma más íntima y orgánica que a través de la mera compra de bienes. Este razonamiento no discute la validez de Rochadale, pero reconoce el enorme cambio que ha tenido lugar desde los días cuando la compra diaria de productos básicos alimenticios era de gran importancia económica para la familia media. Actualmente, por ejemplo, el costo de la vivienda en la sociedad occidental es generalmente de mucho mayor monto que la alimentación en el presupuesto familiar. Por lo tanto, si existe una relación débil y casi casual entre los socios y la organización en una cooperativa de consumo convencional, ello se debe a la naturaleza de la institución, y a sus cualidades inherentes, y esto no puede ser corregido sustancialmente por un mayor tamaño, una política de precios más agresiva o por el solo incremento de la propaganda. La cooperativa de consumo requiere una nueva orientación en la que se transforme en un conjunto en el que el consumo sea solamente una más de una gama de servicios comunitarios, como propondremos en la próxima sección.

Además, los siguientes son algunos de los puntos principales que las cooperativas de consumo tienen la necesidad de investigar y examinar cuidadosamente:

— Cuando se realiza un gran número de operaciones con no socios, debe considerarse que es una manifestación de debilidad más que de fuerza. La sociedad de consumo convencional es la única especie cooperativa que tiende a depender en proporción sustancial de la participación de los no socios (en algunos países, le está prohibido por la legislación). Y cuando los funcionarios y los socios argumentan que la distinción se mantiene debido a que los no socios no participan de los excedentes, esta es también más una debilidad que una virtud.

— Todo el concepto y la práctica de pagar dividendos necesita ser reconsiderada. Subir el precio de los productos y luego reducirlos mediante el pago de un dividendo es sólo un mecanismo, no un principio cooperativo. EL principio se basa en la naturaleza sin fin de lucro de la cooperativa en sí; y esto puede adquirirse a través de formas mejores y más equitativas que con la devolución de dinero a la clientela. Además, la utilización de estampillas comerciales como dividendos es sólo saltar de la sartén al fuego y no debería tener lugar en la actividad cooperativa.

— Es su esfuerzo por ser tan semejantes como sea posible al comercio privado —o “tan buenas como el negocio privado”, como se oye frecuentemente— muchas cooperativas de consumo han fracasado al no ver la gran ventaja de ser diferentes. En otras palabras,

las cooperativas pueden perder una batalla porque tratan de derrotar a un enemigo en su terreno utilizando sus armas –publicidad costosa, dirigentes dudosos y liquidaciones de chucherías, por ejemplo–, cuando deberían concentrarse en cambio en servir a los socios de una manera más simple y económica, como lo señalan las ideas cooperativas. En una época anterior, el movimiento británico hacía propaganda con el slogan “el dividendo hace la diferencia”. Quizá haya llegado el tiempo de considerar en cambio otro lema “la diferencia es el dividendo”.

— Muchas cooperativas en el mundo sufren de falta de capital, y aquellas que están obligadas a tomar dinero a tasas altas de interés están adquiriendo pesadas trabas. Deberían tomar una hoja del libro de las exitosas cooperativas de comercialización agrícola: facturando sobre la cantidad de bienes o productos comercializados. Un grupo de cooperativas de consumo en Norteamérica está haciéndolo, con éxito considerable.

— Algunos comités directivos pueden ser alentados a probar el arreglo por el cual las actuales funciones asalariadas en las cooperativas de consumo podrían ser tomadas por una cooperativa de trabajo bajo contrato. Esto significaría crear una relación completamente nueva entre la fuerza de trabajo, por un lado, y el consejo, la gerencia y el lugar de trabajo, por el otro.

— Ha llegado el tiempo de reexaminar los conceptos y suposiciones de una era anterior dirigida por la filosofía de la “primacía del consumidor”. La regla simple de que el consumidor debe obtener valor de su dinero es, por supuesto, algo de sentido común, pero si lo concerniente al consumidor se extiende en forma absurda y extravagante para satisfacer a cualquiera deseoso de una conspicua consumición y gastador de recursos preciosos, la cooperativa no obtiene nada de él. Seguramente hay mejores maneras de emplear la tecnología moderna que –tomando un ejemplo ordinario de la vida cotidiana– ordenando telas de papel en cajas jaspeadas de siete colores diferentes. Si el mundo tendrá que ir hacia una mezcla inclinada, dejemos a las cooperativas de consumo, mediante el énfasis de la economía y la frugalidad, abandonar las extravagancias y despilfarro de la sociedad de consumo postindustrial. El cliente no siempre tiene razón; el consumidor debe con frecuencia ser protegido de sus malos hábitos y deseos. En una sociedad opulenta y harta, una cooperativa de consumo puede ser juzgada por sus liquidaciones impresionantes. En una sociedad menos indulgente y quizá mejor, será juzgada también por lo que se niega a vender.

4. Cuarta prioridad. Construyendo comunidades cooperativas.

(a) Tres certezas

En un mundo pleno de dudas e incertidumbres, existen aun algunas cosas de las cuales estamos seguros o casi; y aquí consideramos a tres de ellas. La primera es la certeza de que el mundo del futuro será fundamentalmente urbano. La gran mayoría de la humanidad vivirá en grandes ciudades en el próximo siglo, a pesar de que existe un difundido movimiento de vuelta al campo en algunos países. Los demógrafos predicen que en algún momento antes del año 2000 se pasará el punto cuando la población rural del mundo no será más mayoritaria. En los países industriales altamente desarrollados, la población urbana será de alrededor del 90% del total, y la tendencia será la concentración de la gente en un número relativamente pequeño de ciudades muy grandes. Este es un hecho ya establecido en muchos países. Por lo tanto, si las cooperativas van a tener alguna importancia en la economía del año 2000, deben actuar sirviendo tanto a la población urbana como a la rural.

La segunda certeza concerniente a la influencia de las cooperativas, no está basada en una predicción del futuro, sino en lo que ha estado ocurriendo en el pasado. La certeza es que nin-

gún tipo de cooperativa por sí sola es capaz de producir cambios sustanciales en el sistema económico prevalente y en el orden social, salvo la cooperativa rural multiactiva, y ésta no es una cooperativa simple, sino un conglomerado de servicios cooperativos combinados en uno; existe también el kibbutz, que es una forma cooperativa con gran poder para efectuar cambios fundamentales, pero es un caso especial que no creemos que tenga recepción universal.

Hay evidencia amplia de que cualquier tipo de cooperativa por sí mismo es un débil junco para hacer depender de él la reforma y el desarrollo de la sociedad. Durante todo el siglo pasado en Gran Bretaña, se predijo ampliamente que el movimiento de consumidores iba a cambiar la faz de la tierra. Aun un primer ministro dijo que la tienda cooperativa fue el descubrimiento más grande del siglo XIX, pero Gladstone se llevaría un chasco si viera cuan inefectiva como instrumento de cambio y progreso se ha transformado ésta en el siglo XX.

En la India toda una generación de reformadores pensó que la pobreza rural desaparecería bajo el impacto de las sociedades de crédito —los prestamistas serían refrenados y su poder estaría limitado por un sistema cooperativo de créditos masivo. Pero nadie actualmente cree que las sociedades de crédito por sí solas puedan hacer algo más que rascar la superficie de la pobreza rural. Homólogamente, hace 50 años un grupo de entusiastas en Norteamérica afirmaron que producirían grandes cambios económicos a través del poder de las uniones de crédito, pero a pesar de que éstas se han hecho muy grandes y aun poderosas en algunas regiones, nadie puede decir que hayan conseguido algún cambio económico fundamental en el patrón dominante de las finanzas norteamericanas.

Muchos otros ejemplos de deseos precipitados y expectativas emotivas pueden ser citados en todo el mundo como resultado de la imaginación popular acerca de lo que podrían hacer con una sola faceta de la idea cooperativa.

La verdad es clara y manifiesta: el pueblo debe emplear una variedad de instrumentos cooperativos y todo un espectro de organizaciones con el objeto de beneficiarse plenamente de la cooperación y producir un fuerte impacto en el medio económico y social. Los países donde el cooperativismo está en ascenso o cuenta para algo son aquellos donde aparece en varias formas y con muchas funciones.

La tercera certeza corresponde a la planificación y la organización, y al nivel en que se efectúa la primera y se forma la segunda. En las décadas pasadas, especialmente desde fines de la Segunda Guerra Mundial, ha habido un fuerte énfasis en la planificación, pero fundamentalmente en la planificación nacional y regional, ambas a un alto nivel. Los movimientos cooperativos también planificaban, sobre todo a nivel nacional y estatal, y mucho menos a nivel local o de distrito, tal era la confianza en la planificación al nivel superior.

Actualmente, sin embargo, debido a la acumulación de problemas y la desilusión general en la planificación a alto nivel, se prestará menos atención a la macroplanificación y más a la microplanificación. Muchos de los grandes cambios y nuevas aventuras comienzan en los pequeños sitios. Hace un año atrás, un artículo en *The Economist* afirmaba: “La gran planificación económica está muerta hace tiempo... La estrategia industrial está formada por alrededor de 40 microestrategias, llevadas a cabo fundamentalmente por la gente en los sectores afectados...”³¹. Argumentando de esta vena, se puede obtener un fuerte resultado para planificar el desarrollo cooperativo a nivel comunitario.

(31) *The Economist*, 24 de febrero de 1979, pág. 70.

Uniendo estas tres certezas se sugiere que el desarrollo cooperativo en el futuro deberá incluir un gran número de población urbana y la planificación de una gran variedad de servicios cooperativos para la organización comunitaria. El fin de la planificación podrá ser la creación de comunidades cooperativas, no en el sentido en que Robert Owen entendía la comunidad, sino en el sentido de agrupamientos urbanos típicos, vecindarios y distritos utilizando varios tipos de cooperativas al extremo de que el camino cooperativo se transforme en un factor muy importante, si no dominante, en las vidas de sus integrantes. Es en esta línea de razonamiento en que se basa la cuarta prioridad: Construyendo comunidades cooperativas.

(b) La comunidad cooperativa

La gran ciudad es esencialmente una aglomeración de seres humanos que, en la situación medio o típica, establecen sólo relaciones casuales y son con frecuencia totalmente extraños. Para muchos urbanistas la ciudad es un mar de soledad y alienación. No existe otro vínculo generalmente que la proximidad entre uno y otro. Para la mayoría de la gente, donde viven en la ciudad puede ser un edificio de departamentos, un vecindario, un suburbio, pero muy rara vez una comunidad viva en el mismo sentido que un pueblo es una comunidad. El gran objetivo de las cooperativas deberá ser construir la comunidad, crear pueblos, muchos centenares de ellos, en el gran asentamiento urbano. Se pueden crear organizaciones cooperativas alrededor de muchas necesidades económicas y sociales, las que tendrán el efecto combinado de crear una comunidad. Las cooperativas de todo tipo tendrán el efecto de transformar un vecindario al descubrir sus propios recursos e iniciar los servicios requeridos. La idea cooperativa, o ayuda mutua, participando en intereses y necesidades comunes, puede ser el adhesivo social que oriente un área urbana en conjunto y la transforme en una comunidad.

Para producir un fuerte impacto sobre la población urbana, hasta el punto de crear lo que será considerado una comunidad cooperativa, debe existir un enfoque comprensivo, de alguna manera comparable al de las cooperativas multiactivas rurales del Japón. La cooperativa de consumo convencional no será suficiente, porque deja al habitante de la ciudad expuesto o huérfano en muchos aspectos.

Veamos lo que hace la cooperativa agrícola multiactiva en el contexto japonés. Provee insumos para el campo y comercializa la producción agrícola; servicios médicos, y en algunos lugares asistencia hospitalaria; tiene servicios de extensión y de terreno para los agricultores, y un centro comunitario para actividades culturales. En resumen, este tipo de cooperativa abarca un área de servicios económicos y sociales tan grande como es posible. La vida de la población rural y de toda la comunidad sería completamente diferente sin la cooperativa.

No se sugiere que tan amplia gama de servicios y actividades en un área urbana pueda ser administrada por una sola sociedad multiactiva, pero varias de ellas pueden estar instaladas en un centro de servicios cooperativos de fácil acceso. El objetivo general será ayudar a crear una comunidad con identidad, servida por varios tipos de organizaciones cooperativas: de vivienda, ahorro y crédito, servicios médicos, alimentos y utensilios domésticos, guarderías y nurseries. La provisión puede ser hecha a través de operaciones por rama de las cooperativas nacionales, especialmente en los servicios de seguros, banca, etc. Al lado de los diversos departamentos de una sociedad cooperativa de consumo bien desarrollada, como restaurantes y servicios fúnebre, podría existir una variedad de cooperativas de trabajo, por ejemplo, de servicio de refacciones de vivien-

das, panadería, peluquería, reparación de calzado, lavandería y tintorería y reparación de automóviles. Entonces muchos cooperativistas en el área serán atraídos tanto como productores o trabajadores cuanto consumidores.

En el desarrollo del complejo, se puede incluir un centro deportivo y recreativo, actividades culturales, una galería artística, un centro musical, una biblioteca y sala de lectura especializada en literatura cooperativa y en los intereses personales de los socios del vecindario. En la ciudad moderna, los diferentes tipos de servicios, las actividades recreativa y culturales tienden a estar dispersas y las zonas residenciales se reducen a una suerte de suburbio-dormitorio. En el asentamiento que vivenciamos, muchas de estas actividades y servicios se elaborarán conjuntamente y retornará un medio de trabajo y vivienda, creando una economía cooperativa de pequeñas proporciones. En cierto sentido, se reducirá la dependencia del automóvil y la gente podrá resolver muchas de las necesidades de su vida sin tener que trasladarse a distancias considerables. Los ancianos, adultos y discapacitados podrán encontrarse a sí mismos en un contexto de vivienda y trabajo. Dentro de la ciudad se creará un pueblo donde la gente pueda fácilmente relacionarse y expresarse.

Las propuestas y recomendaciones fundamentales concretas del estudio están contenidas en esta parte. Para recapitularlas:

1. En los años venideros, las cooperativas de todas partes deberán concentrarse especialmente en el problema mundial del alimento, en todas las formas desde la agricultura al consumidor. Es un área de gran necesidad humana en la cual el movimiento cooperativo está en condiciones de dar una dirección mundial.

2. Las cooperativas de trabajo industrial y de producción son los mejores medios para crear una nueva relación entre los trabajadores y su lugar de trabajo y producir otra Revolución Industrial.

3. La cooperativa de consumo tradicional debe ser orientada hacia un camino en el que deberían hacer algo más que tratar meramente de competir con el comercio capitalista. Debe ser conocida por ser un tipo de empresa única y diferente y servir sólo a los socios.

4. Para servir a la población urbana, debe existir un grupo de cooperativas de muy diversos tipos que hagan el efecto de crear pueblos dentro de la ciudad.

Parte VI: Resultados principales y problemas cruciales

En la última parte resumiremos y pondremos de relieve los puntos fundamentales desarrollados a lo largo de este estudio:

1. ¿Dónde están los dirigentes para el desarrollo futuro?

— La naturaleza de la organización cooperativa requiere dirigentes electos junto a empleados profesionales. Durante los últimos 20 años, se prestó gran atención al reclutamiento y capacitación del segundo grupo, pero mucho menos al primero. En los próximos 20 años, se debe dar prioridad a los procesos por los cuales voluntarios de alta capacidad emerjan y pasen a posiciones de liderazgo.

— Debe existir un gran conjunto de dirigentes, tanto mujeres como hombres, no sólo para asegurar el éxito de las cooperativas, sino para trabajar en la creación de una nueva clase de

sociedad. Los mejores dirigentes no verán a las cooperativas como un fin en sí mismas sino como un medio para un mejor orden social. Sin los dirigentes, los gerentes y los tecnócratas tenderán a dirigir fundamentalmente las cooperativas por criterios comerciales. Los problemas contemporáneos urgentes de las cooperativas deben dejar de ser de exclusiva competencia de expertos y técnicos y transformarse también en asuntos de los asociados.

— No se necesita mucha fundamentación para afirmar que la calidad de las cooperativas dependerá en qué medida estén dirigidas por líderes de primera clase; no superhombres necesariamente, sino dirigentes democráticos que comparten responsabilidades con otros en grupos y equipos. Se dice que los dirigentes de primera clase acercan a gente de primera para trabajar con ellos; pero los líderes de segunda clase atraen a gente de tercera.

Para la capacitación y preparación de los dirigentes, los sistemas cooperativos que están asociados a instituciones educativas y programas de educación permanente estarán en ventaja en relación a otros.

2. ¿Estarán las cooperativas en condiciones de comunicar su mensaje?

— Es difícil encontrar a alguien que crea que las cooperativas se comunican tan bien como lo hacían hace unos 40 años. Los cooperativistas eran unos comunicadores bastante efectivos en la era del mimeógrafo, pero la era de la comunicación electrónica parece haber dejado atrás a muchos de ellos.

— Se dice que toda institución depende de su ABC: A para los administradores, B para los empresarios (Businessmen) y C para los comunicadores.

— El órgano convencional casero de una cooperativa es con frecuencia un medio de comunicación singularmente inefectivo, aun para los socios.

— La palabra impresa como medio de comunicación parece ser más efectiva cuando es fundamentalmente un boletín simple y breve de noticias a nivel comunitario, o un periódico serio para el grupo dirigente.

— La publicidad convencional de la radio y la televisión que trata meramente de sobrepajar y competir con otras empresas, probablemente no será en el futuro la mejor manera de comunicar el mensaje cooperativo.

— En los próximos años, los movimientos nacionales y los grandes sistemas comerciales tendrán necesidad de editar publicaciones periódicas sobre investigaciones y estudios predictivos.

3. ¿Puede estimularse y vivificarse la educación?

— Probablemente no, en la medida en que ésta se limite a asuntos puramente comerciales sólo vinculados con la empresa, pero sí si se toma la educación en el sentido más amplio posible.

— Una sociedad cooperativa que no es una institución educativa al mismo tiempo que una empresa está perdiendo una gran parte de su papel potencial en la sociedad.

— En un país sometido a un régimen duro y represivo, un buen programa educativo debe ser, en algún sentido, subversivo.

— “Se deben hacer grandes esfuerzos a una escala sin precedentes, a fin de educar a la gente para el futuro”³².

— Si el Consejo de Administración no toma un gran interés en la educación y no acepta responsabilizarse por ella, ésta corre el riesgo de ser descuidada por completo.

4. *¿Cuál es el papel específico del gobierno?*

— Alentar, favorecer y a veces asistir con aportes financieros, pero nunca dominar, dirigir o tratar de manejar.

— En los próximos 20 años, las relaciones con el gobierno será seguramente uno de los principales problemas de las cooperativas en muchos países.

— Las cooperativas que aspiran a mejorar las condiciones de los pobres, necesitarán asistencia especial del gobierno; además, ésta debe ser suministrada sin una supervisión de carácter burocrático y estrecho.

— Si las cooperativas se utilizan como fuertes instrumentos para el desarrollo económico, los cooperativistas experimentados deben participar en la planificación nacional.

— Muy frecuentemente, el fuerte abrazo del gobierno termina para las cooperativas con el beso de la muerte.

5. *¿De dónde vendrá el capital necesario?*

— Al fin y al cabo, de los mismos asociados. La gente que utiliza los servicios de una cooperativa sin ayudar a financiarla es solo una carga para la institución.

— En especial, las cooperativas de trabajo deben construir sistemas fuertes de autofinanciamiento para largos períodos.

— Un fuerte sistema de ahorro y crédito es el fundamento de todo desarrollo cooperativo, aunque puede no ser el primer escalón en situaciones de extrema pobreza.

— En la medida en que las tasas de interés sean excesivamente altas, las cooperativas que empleen un gran monto de capital en préstamo se verán en serias desventajas.

— Todo sistema cooperativo debería estar estructuralmente afiliado a un sistema de crédito y bancario cooperativo.

— En el futuro, tendrán grandes ventajas aquellas cooperativas que tienen un método automático de formación del capital, basado en las operaciones, en preferencia a acumular el capital de los beneficios.

(32) *Mircea Malitza en Suicide or Survival, pág. 199.*

— Las cooperativas requerirán en el futuro un sistema bancario internacional bien desarrollado.

6. *¿Se requerirá una administración especial?*

— Sí, si las cooperativas van a ser esencialmente diferentes de otros tipos de empresa. Los gerentes y funcionarios superiores en el movimiento necesitarán la competencia y los conocimientos técnicos esperados en otros negocios, más una buena comprensión de las cooperativas de su lugar único en el mundo de los negocios.

— Los gerentes en las empresas capitalistas de gran escala generalmente tienen mucho mayor control de las mismas que los propietarios. En las cooperativas deben respetar a los socios como propietarios y compartir el control con los dirigentes. La dirección en las cooperativas es fundamentalmente un asunto de trabajo en equipo.

— En las grandes cooperativas del futuro, la administración superior estará orientada por equipos y la tarea central será responsabilidad de los hombres especialmente capaces en coordinar decisiones de gran complejidad.

— Algunas fases de la capacitación administrativa deben incluir a los dirigentes junto con el personal asalariado.

— La administración en el futuro deberá prestar especial atención al fortalecimiento de la democracia en el trabajo.

7. *¿Qué decir acerca del lugar y papel de las mujeres en las cooperativas?*

— Las cooperativas en las cuales se alienten los talentos y capacidades de las mujeres, tendrán grandes ventajas en el futuro.

— En algunas partes del mundo, es evidente que ciertos tipos de cooperativas –las de vivienda por ejemplo– realizan progresos muy rápidos bajo la dirección e influencia de las mujeres.

— La participación en todos los aspectos de la cooperación debe realizarse en igualdad de términos entre hombres y mujeres. Se continuará manteniendo un papel especial y separado para la mujer sólo donde las tradiciones culturales y religiosas lo dicten.

8. *¿Quién deberá ayudar a las cooperativas del Tercer Mundo?*

— Lo ideal sería que la dirección y las políticas partieran del propio movimiento cooperativo, con la asistencia de otros organismos, especialmente las agencias de las Naciones Unidas.

— Las organizaciones miembros deben colocar a la ACI en condiciones de jugar el papel principal en la coordinación de la ayuda al Tercer Mundo.

— En general, los programas de ayuda tienen fallas de coordinación y concentración en un tiempo suficientemente largo.

— La ayuda bilateral, entre gobiernos parece como la forma menos satisfactoria para el establecimiento de movimientos cooperativos genuinos y estables. Lo que se necesita sobre todo es la ayuda pueblo a pueblo.

9. ¿Qué será de la ACI en el futuro?

— El movimiento cooperativo mundial continuará necesitando en el futuro un organismo coordinador efectivo y una cámara de compensación para asegurar su desarrollo y crecimiento. Esta es la tarea histórica de la Alianza Cooperativa Internacional. El Comité Central considerará la conveniencia de realizar un estudio para revisar el papel, la estructura y el financiamiento actual de la ACI, especialmente en lo que se refiere a los problemas internacionales del futuro.

10. ¿Cuál será la relevancia de las cooperativas en el futuro?

— Una de las tendencias más fuertes en las economías modernas es la de la convergencia entre las dos instituciones más poderosas: El Gran Negocio y el Gran Gobierno. La única alternativa que tienen los ciudadanos es la de formar grupos por su cuenta, especialmente cooperativas.

— Nada es más precioso en la vida que el individuo, pero cada uno de otros necesita al grupo para ampararse y salvar su individualidad de ser triturada por la masa. “Las especies no sociales” —dice Pedro Kropotkin— “están predestinadas a la decadencia” (El Apoyo Mutuo). La unidad vital para la supervivencia en el futuro será la comunidad, el grupo.

— En una era de terrorífico poder de las corporaciones, el camino cooperativo es el único a través del cual las grandes masas pueden ejercitar y gozar de sus derechos corporales, y más aún, hacerlo sin exigir tributos uno del otro.

— Muchas tendencias contemporáneas nos permiten apoyar, con confianza considerable, la opinión del economista británico Alfred Marshall (1842-1924): “El mundo sólo está comenzando a estar dispuesto para la obra superior del movimiento cooperativo”.