



Documentos

Publicación del Centro de Estudios de
Sociología del Trabajo.

Nro 9 – Marzo de 1998

COMPRIENDIENDO A LAS COOPERATIVAS

La perspectiva de reproducción

Yohanan Stryjan

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ADMINISTRATIVAS

COMPRENDIENDO A LAS COOPERATIVAS*

La perspectiva de reproducción

Yohanan Stryjan**

Título original: Understanding Cooperatives: The Reproduction
Perspective

En Annals of Public and Cooperative Economics.
The Dynamics of Cooperatives. Lessons from Scandinavia; Edited by
T. Bager and J. Michelsen. CIRIEC, Editions de BOECK-Wesmael
S.A. Publishers. Bruxelles; Vol. 65 N° 1/1994, pág. 59-79.

Traducción libre del idioma inglés realizada por Marcela Apa
Revisión técnica de Luisa Baigorria

* Este artículo se basa en una investigación financiada por los subsidios para investigación
FRN A 13-5/20 y A13-5/66.

** Department of Business Administration. University of Stockholm.

COMPRENDIENDO A LAS COOPERATIVAS La perspectiva de reproducción

Yohanan Stryjan

Introducción

Históricamente, las cooperativas han sido difíciles de definir y delimitar. El cooperativismo ha surgido en diversos ámbitos nacionales, con variados objetivos, sujeto a cambiantes restricciones del control del Estado y del mercado, y diferentes marcos legislativos, societarios y fiscales. En consecuencia, en el campo cooperativo abundan las formas híbridas, definiciones divergentes y límites disputados. El cuadro se complica aún más con las campañas gubernamentales de desregulación que están de moda actualmente. La eliminación de legislación sectorial y de medidas de fomento específicas y la equiparación de la desgravación impositiva para sociedades anónimas (de accionistas) produjo una creciente interpenetración de formas organizacionales y societarias en la economía.¹

La desregulación también elimina la necesidad de definiciones legales taxativas de cooperación, previamente necesarias cuando la organización cooperativa gozaba de algún tipo de ventaja legal o fiscal. Indirectamente, la nueva situación facilita un importante cambio de enfoque en el discurso cooperativo, y en la investigación: antes que indagar sobre qué calificaciones deberían ser requeridas para ser considerada una cooperativa, la pregunta debería ser: ¿Sobre qué versa el tema de las cooperativas? A continuación se esboza una posible respuesta.

El objetivo de este artículo no consiste en delimitar el alcance de la cooperativa sino en establecer un denominador común, conceptual, para la comprensión de las organizaciones cooperativas más allá de las especificidades locales tales como por ejemplo, período, actividad, e ideología.

¹Esta interpenetración es más evidente en el campo de las instituciones financieras y aseguradoras, aunque también puede ser observada en otros campos. Muy pertinentes con relación a esta discusión son varias combinaciones híbridas entre cooperativas y sociedades de accionistas. (ver, por ej. Hybholt, 1992; Michelsen, 1992)

Los puntos de partida para esta búsqueda son los siguientes:

- Las cooperativas son tratadas aquí como una *clase (especie) de organización*. Este abordaje se abstrae de cuestiones centrales sobre unión de movimientos (cf. Jobring,1988, Bager,1992), afiliaciones federativas (Jjonnergard,1988) y misiones sociales o nacionales (Carlsson,1992; Near, 1992), respectivamente.² Aunque estas cumplen un rol importante en muchos emprendimientos cooperativos, el hecho es que las cooperativas pueden incluir, o ser vehículo, para ideologías o movimientos diferentes y a veces hasta completamente opuestos.³
- Las organizaciones en cuestión están constituidas por sus asociados. Generalmente tienen una constitución democrática. En el análisis subsiguiente, sus miembros son considerados como parte de la organización. Este abordaje se nutre en investigaciones sobre organizaciones autogestionadas, y da lugar a un enfoque más detallado sobre el rol de los asociados en su organización.
- Aunque la razón de su existencia es servir a los intereses de sus fundadores, las cooperativas también tienen que actuar para desenvolverse y sobrevivir en su medio ambiente, utilizando para ese fin todos los recursos disponibles. En este contexto, una pregunta central, aunque rara vez discutida, es la siguiente: ¿en qué medida los miembros de la organización son útiles para lograr el éxito?
- El modelo originalmente se desarrolló a partir de estudios sobre organizaciones autogestionadas, principalmente cooperativas de trabajo y sus formas relacionadas (Stryjan,1989). En virtud de su limitado tamaño, membresía bien definida, alta participación de sus miembros y metas relativamente precisas, estas organizaciones, especialmente las cooperativas, proporcionan un punto de partida muy conveniente para la construcción de un modelo general simplificado de organizaciones autogestionadas.

No hace falta señalar que el enfoque elegido no implica que las cooperativas de trabajo sean, de alguna manera, superiores o más cooperativas que otro tipo de cooperativas. Simplemente sus

²Exceptuando a Jobring y Near, todos los trabajos citados en este párrafo están relacionados con, o avanzan sobre, el enfoque reproductivo que se desarrolla a continuación.

³Las enconadas divisiones en los movimientos kibbutz (Near, *ibid*), o entre las cooperativas "Blancas" y "Rojas" en Finlandia son buenos ejemplos.

características organizacionales distintivas son menos afectadas por las idiosincrasias locales y situacionales, por organizaciones de segundo grado, etc. y son así más fácilmente accesibles a la investigación.

1. Estructuras, fracasos, procesos:

Las organizaciones pueden ser abordadas y comprendidas de distintas maneras (Morgan, 1982). Tradicionalmente, los temas de la democracia organizacional y la autogestión han sido discutidos principalmente en términos de estructura (conceptualizada en términos de estructuras de propiedad o modelos organizacionales).⁴

Esto es comprensible, ya que la continuidad de organizaciones y estructuras autogestionadas a través del tiempo, ha sido una preocupación práctica central para los cooperativistas. Sin embargo, la investigación se ha ocupado primero y principalmente de la contracara del problema, por llamarlo de alguna manera, refiriéndose al deterioro y fracaso de dichas organizaciones.

Como en el caso de la mayoría de los emprendimientos organizacionales, el fracaso de la autogestión es un evento espectacular, mientras que el “simple” efecto de llevarla adelante no lo es. (Stryjan, 1989). Así, el primer estudio sistemático de cooperativas de trabajo (Webb, 1891) acuñó el concepto de *degeneración*: un proceso inevitable de deterioro que supuestamente lleva a todas las cooperativas de trabajo al fracaso económico, o a la pérdida de sus características democráticas⁵.

“La ley de hierro de la oligarquía” de Michel (1949), formulada algo después, se refiere a las organizaciones de asociados (principalmente partidos políticos) y pronostica un proceso de burocratización y una concentración gradual de poder en manos de una elite gobernante. Meister (1984) presenta un modelo, en esencia paralelo, para asociaciones voluntarias y cooperativas. Estos, y otros modelos similares consideran que esta propensión al fracaso debe atribuirse a fallas constitucionales incorporadas al propio concepto de la autogestión, a la dinámica general de las organizaciones, y a las presiones del contexto, que tarde o temprano obligan a tales

⁴La década reciente ha sido testigo de algunos aportes significativos en estudios sobre cultura organizacional, los que serán analizados con más detalle en este artículo.

⁵Webb consideraba que las cooperativas de consumo eran inmunes a la degeneración, ya que la consideraba un trastorno específico de las cooperativas de trabajo.

organizaciones a adoptar formas convencionales, o a cualquier combinación de esas causas. (Comforth, Thomas, Lewis & Spean, 1988).

Aunque la noción de la inevitabilidad del fracaso no ha sido adoptada universalmente (Jones, 1976) ha introducido sin embargo una sensación de angustia metafísica (Gouldner, 1955) en la investigación y teorización sobre la autogestión. (ver también Stryjan 1983,1989). La preocupación por el fracaso ha desviado una gran cantidad del esfuerzo realizado, dado, por un lado, el afán en justificar, o el intento de diseñar estructuras (supuestamente) a prueba de fracasos, por el otro: "Desde los tiempos de Owen, los cooperativistas han estado obsesionados con las estructuras formales, suponiendo ingenuamente que si la estructura es buena, el cooperativismo necesariamente florecerá." (Fletcher, 1976:181).

La perspectiva desarrollada aquí propone desviar el eje de la investigación de la estructura y su deterioro, estableciendo el éxito como punto de partida, y concentrarse en los procesos organizacionales más que en el diseño experto, como modo de lograr dicho éxito. Baumgartner y Burns (1979) proponen una visión de las organizaciones autogestionadas como un espacio en donde se desenmarañan procesos opuestos entre sí. El éxito de la autogestión, debería entonces ser interpretado como la manifestación de un proceso continuo de reproducción; la degeneración como un quiebre en la reproducción.

El estudio de la reproducción de las organizaciones autogestionadas debería lógicamente anteponerse al análisis de tales imperfecciones reproductivas. Esto no quiere decir que las organizaciones autogestionadas no fracasan. Por el contrario, la falibilidad es inherente a todas las organizaciones (Hirschman, 1970, Weick, 1979). La diferencia entre las organizaciones autogestionadas y las convencionales reside en la clase de problemas que surgen y en los modos de enfrentarlos que están disponibles. Lo que debería ser de interés es la manera en que las organizaciones y sus miembros enfrentan e intentan superar los fracasos, y no las visiones de infalibilidad.

2. La perspectiva de reproducción:

La perspectiva de reproducción ofrece un marco de referencia orientado a los procesos para tratar cuestiones de estabilidad y cambio

organizacional en organizaciones autogestionadas, asignando un rol central al concepto de membresía y a los aportes de los asociados individuales (Stryjan, 1989).

Tres modelos teóricos merecen atención: el modelo de reproducción de Gudmund Hernes (1977), la teoría de estructuración de Anthony Giddens (1984) y la perspectiva institucional de S.E. Sjöstrand (1985). El modelo de Hernes trata mayormente sobre la reproducción de las condiciones materiales para la existencia de un sistema. Giddens pone mayor énfasis en las prácticas individuales, cotidianamente recursivas, incorporadas en las acciones de actores individuales, cuyos patrones constituyen el sistema social (Giddens 1982: 24 ver también Hernes 1977:514). La mayor contribución de Sjöstrand reside en que centra la atención en el rol de las organizaciones. Las aplicaciones de la teoría de la estructuración de Giddens al nivel organizacional e interorganizacional fueron previamente sugeridas por Rauson, Hinings y Greenwood (1980) y por Di Maggio y Powell (1983) respectivamente.

En el núcleo de la perspectiva de reproducción (Stryjan, 1989) se mantiene la percepción literal de *la organización de asociados*, operada, dirigida y continuamente (re)diseñada por sus miembros. En sus interacciones cotidianas con la organización y entre si, forman la organización y son moldeados por ésta, en lo que concierne a puntos de vista y repertorios de acción compartidos. Un marco teórico que aspira a considerar cómo una organización constituida y sostenida por individuos debe proveer respuestas a interrogantes sobre afiliación, estabilidad y conducción.

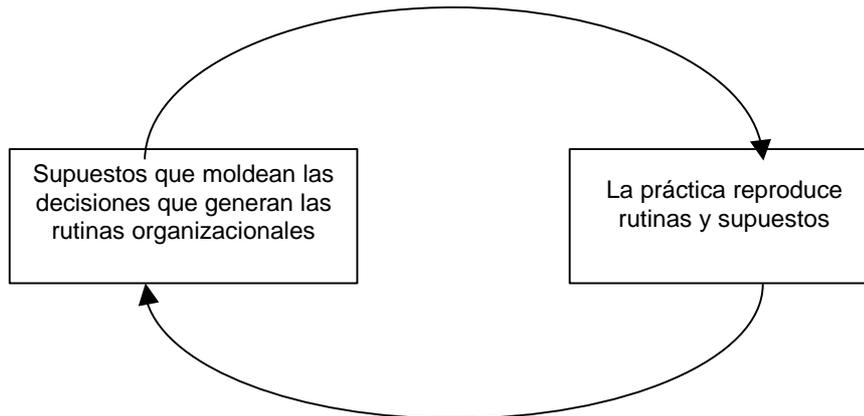
Afiliación: las organizaciones son creadas por individuos (en un momento determinado, o en un proceso más largo) y son integradas continuamente por individuos. Los individuos que se unen a "su" organización en cualquier momento serían afiliados a ella en alguna forma (como dueños, empleados, huéspedes). El modo de afiliación define también la manera en que sus aportes (individuales) son incorporados a la organización. Se sostiene que diferentes formas de afiliación dan lugar a distintos tipos de organización. La *membresía* constituye *una* forma distintiva del modo de afiliación. Algunas de sus principales características son: dependencia mutua entre los miembros, entrada condicionada por la aceptación de la organización y una posición privilegiada en la interacción con la organización. Todas estas son claramente inexistentes en las definiciones reconocidas de la

propiedad accionista.⁶ Los intentos de tratar a la autogestión, o cooperación como casos de propiedad del trabajador, del consumidor (o asociado), introducen una confusión innecesaria de conceptos en la teoría, y deberían ser evitados. (Stryjan, 1990).

Estabilidad: El concepto de afiliación indirectamente aborda el problema de la estructura. No brinda respuestas al problema de la existencia continua de la estructura a lo largo del tiempo. La dificultad de mantener las afiliaciones de los participantes ha sido tratada en el estudio de las organizaciones bajo el rótulo de *compromiso* (Becker, 1960; Gouldner, 1960; Kanter, 1972). El compromiso, si seguimos esta línea de investigación, es generado en el ámbito individual por una continua (re)socialización. (Steer, 1977; Buchanan, 1974). Rosabeth Kanter (1968,1972) sugiere que la generación del compromiso es preparada por “mecanismos de compromiso” que organizan rutinas diarias y operan a través de ellos. El diseño de las actividades cotidianas (más evidentes en las cooperativas de trabajo y de vivienda), y de interfases de contacto entre los miembros y su organización (tales como bocas de expendio minoristas en cooperativas de consumo, y servicios en cooperativas agrícolas o de crédito) indirectamente moldean las actitudes y orientaciones de los asociados.

Gobernabilidad: Una vez formadas y razonablemente estabilizadas, las organizaciones todavía deben ser rediseñadas y dirigidas, y su desempeño monitoreado. Considerados como un proceso continuo, la conducción, la toma de decisiones y los insumos correctores se convierten en un rediseño organizacional permanente. En el caso de organizaciones autogestionadas esto es llevado a cabo por los propios miembros, quienes simultáneamente están siendo re-socializados por la estructura que ellos continuamente rediseñan. Un modelo rudimentario de un circuito de reproducción puede ser presentado gráficamente (Figura 1). En este circuito las rutinas organizacionales dan forma a las percepciones de los participantes y a sus aportes; guiados por estas percepciones contribuyen, a su vez, a apuntalar y modificar las rutinas organizacionales.

⁶Para una comparación más extensa entre propiedad accionista y membresía, ver Stryjan (1989:32)

Figura 1: Un circuito de reproducción simplificado⁷

Por lo tanto el principal desafío consiste en moldear a los miembros que son capaces de manejar su organización en forma exitosa y de rediseñarla como para que pueda adaptarse y eventualmente moldear a sus futuros miembros. En otras palabras, el núcleo del proceso de la autogestión es la *reproducción de la membresía*.

3. Reproducción de la membresía

Visualizamos a los asociados, primero y principal, como individuos o agentes con un propósito, actuando en un contexto compartido que es tanto el medio, como el resultado de sus acciones. La reproducción de la membresía involucra entonces tres aspectos: a) el recambio (selectivo) del *cuerpo de asociados* de la organización, b) el respaldo de un *marco referencial compartido*, que guía las acciones de los miembros y por el cual se pueden generar las definiciones de situaciones, y c) el mantenimiento y actualización de un *repertorio* establecido de opciones de comportamiento (de miembros), o de aportes de los miembros. Tal como discutiremos mas adelante, la definición de aportes usada aquí es considerablemente más integral que aquellas usadas comúnmente en investigaciones sobre cooperativismo. Estos aspectos definen quiénes son los asociados, y en qué forma pueden actuar sobre su organización.

Los asociados son, a su vez, formados y transformados tanto por la

⁷Stryjan (1989)

organización, como por las acciones de los mismos asociados. De este modo la composición del cuerpo de asociados de una organización es el resultado tanto de las políticas de reclutamiento institucional como de la suma de las decisiones individuales de permanecer o dejar la organización.

Una cultura organizacional es el común denominador que moldea la percepción de los miembros, pero está también abierta a continuas modificaciones a través del discurso o disenso (protesta). El menú de acciones es, hasta cierto punto, codificado en reglas y decisiones explícitas. Al mismo tiempo, es también una aglomeración sedimentaria de acciones innovativas y precedentes anteriores establecidas por individuos (Cuadro 1, Fuente: Stryjan, 1989)

Cuadro 1: Antecedentes individuales y estructurales de membresía

| acción individual que (re)forma a la membresía | membresía | aspectos estructurales que forman a la membresía |
|--|------------------------------------|--|
| entrada/salida | portador (composición demográfica) | reclutamiento |
| discurso | marco de referencia | "cultura organizacional" |
| precedentes, ejemplo personal | repertorio | reglas, procedimientos |

El cuadro, representado por el circuito en la figura 1, se vuelve bastante complejo cuando es considerado a lo largo del tiempo. En un momento determinado, estaríamos tratando con una organización "actual", formada por miembros del ayer, conformada por miembros "actuales", y que deberían estar orientados a la formación de la organización del mañana y al reclutamiento de sus futuros miembros. Mas aún, el ambiente en el que la organización está inmersa cambia en el tiempo. La dinámica de los cambios internos y ambientales, (de la sociedad o del mercado) no necesita ser compatible entre sí. Con el tiempo esta complejidad puede generar múltiples tensiones y problemas. La reproducción no puede estar garantizada por el solo hecho de comenzar un proceso correctamente. Por lo menos con el mismo grado de importancia, es también una cuestión de correcciones

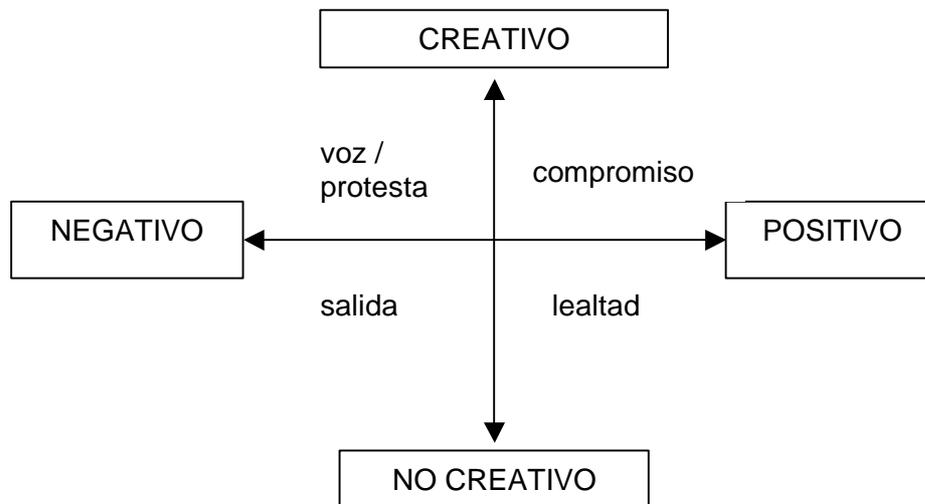
reiteradas, a medida de que la organización evoluciona, de todo lo que va mal, a pesar de los mejores esfuerzos de los miembros diseñadores, o a causa de ellos. Una proporción considerable de las energías de una organización normalmente está dedicada a corregir y administrar las consecuencias de viejas decisiones, antes que a tomar nuevas decisiones. Las organizaciones (tanto las convencionales, como las autogestionadas) tienden, parafraseando a Karl Weick (1979:44) “a desmoronarse y manifiestan una urgente necesidad de reconstruirse”. En las organizaciones convencionales, esto es considerado un problema exclusivamente gerencial. En nuestro caso, la tarea continua de reencauzar a la organización es afrontada por sus asociados. La principal contribución de los asociados debería buscarse en las actividades descentralizadas de identificación de problemas y de su corrección dirigidas tanto hacia adentro -para remediar o prevenir el deterioro en su organización-, como hacia afuera, para ayudar a superar las recurrentes arenas movedizas del contexto.

El manejo de esta tarea requiere una amplia serie de aportes, más que una mera participación en el proceso formal de toma de decisiones. El repertorio de acciones analizado en los estudios sobre gobernabilidad de cooperativas normalmente se reduce a los procedimientos formales democráticos. Esta es una representación muy acotada de los roles de los asociados.

Una organización es manejada y formada por lo que sus miembros *hacen* en el curso de sus interacciones diarias con su organización (trabajo, en cooperativas de trabajo; patrones de compras en cooperativas de consumo, etc) tanto como por lo que *dicen* en las asambleas formales.

Algunos indicios importantes sobre el propio repertorio que potencialmente está a disposición de los asociados, son provistos por el trabajo de Albert O. Hirschman (1970, 1982) sobre las experiencias de los individuos con respecto a los problemas y las deficiencias que encuentran en sus organizaciones. Adaptando los conceptos de Hirschman, y su peculiar visión sobre las organizaciones, al caso particular de las cooperativas (u organizaciones de asociados en general), es posible distinguir cuatro modos principales de respuesta del asociado: Salida, Voz/ Protesta, Lealtad y Compromiso, (fig. 2) explicados brevemente a continuación.

Figura 2: Aportes de los miembros⁸



La lealtad determina la base del funcionamiento organizacional. El hecho de que la lealtad, en la mayoría de las situaciones, pueda ser considerada un “no-suceso”, no debería opacar su vital importancia respecto a la reproducción organizacional. Reglas y sistemas de reglas son reproducidos al ser acatadas repetidamente (Giddens, 1984) lo cual es, después de todo, la esencia de la conducta leal. Esto es muy evidente en el caso de cooperativas agrícolas y de consumo, quienes dependen directamente de la lealtad de sus asociados como proveedores y consumidores respectivamente. (Røkholt, 1983).

Al actuar como contención para que la organización no se desintegre ante el primer problema (interno o externo) que enfrenta, la lealtad habilita al mando. La lealtad genera repetición, inhibiendo, en forma indirecta al cambio y no puede considerarse como un insumo de conducción o corrección, en el sentido más amplio del término. Aunque claramente necesaria, la lealtad no puede asegurar la reproducción. Las organizaciones no pueden subsistir sólo con la lealtad, ni tampoco con el entusiasmo. El manejo de crisis y exigencias inesperadas y la generación de innovación exigen respuestas que se aboquen directamente al problema encontrado.

⁸Fuente: Stryjan, 1989.

Protesta/voz: los problemas de funcionamiento en una organización, generados tanto interna como externamente, usualmente serían percibidos por los miembros como un *deterioro de calidad*. Un miembro insatisfecho puede protestar y demandar cambio y resarcimiento. La protesta puede inducir a una organización a reconsiderar sus acciones, e incluso a cambiar algunas de sus premisas básicas. Las quejas de los miembros, ignoradas en un principio, han jugado un rol importante en la actual reorientación de las cooperativas agrícolas suecas hacia un perfil más ecológico. Sin embargo, la apertura a la crítica varía mucho. Una alta tolerancia a la protesta incrementa la modificación, e indirectamente intensifica la innovación y el cambio. Una baja tolerancia a menudo lleva a que los díscolos sean forzados a renunciar. Aplicada en exceso, esta práctica, puede llevar a que la organización pierda sus miembros más perceptivos.

Compromiso: antes que soportar pacientemente, o protestar a viva voz, un asociado puede simplemente remangarse y enfrentar cualquier problema que se atraviesa: ya sea una imperfección interna a ser corregida o sorteada, una dificultad externa, o una nueva apertura en el ámbito de la organización. Al hacer esto, puede sentar precedente y agregar nuevas opciones al repertorio de acciones existente. La acción participativa es intrínsecamente gratificante, antes que determinada por la expectativa de una recompensa externa. (Hirschman, 1982). En este sentido, constituye una fuerza de empuje considerable. En las cooperativas agrícolas, tales iniciativas descentralizadas de los miembros, han abierto a menudo el camino para la introducción de nuevas cosechas y actividades económicas (Stryjan y Fröman, 1992-Stryjan, 1993). De manera similar, la actividad de los asociados ha sido vital para que las cooperativas de consumo de las primeras épocas pudieran contar con un acceso privilegiado a los mercados de consumo. (Stryjan y Mann, 1988). Recientemente, las iniciativas de los miembros han sido instrumentales a la participación de las cooperativas de consumo, en el emergente mercado de la comida integral (Jensen y Michelsen, 1991) y en la industrialización del movimiento de los kibbutzim. Sin embargo, el carácter espontáneo e innovador de esta participación puede fácilmente ocasionar serios problemas de conducción, y a menudo no es bien visto por la gerencia.

Salida: un miembro insatisfecho puede dejar una organización de la cual participa, de la misma manera en que uno deja de comprar un producto cuya calidad se ha deteriorado. De más está decir que la

salida de un sólo miembro no contribuye directamente a resolver el problema organizacional contra el cual ha reaccionado. Puede, sin embargo, actuar como una señal de alerta, especialmente si es amplificada por la salida de otros miembros. También afecta a la organización a través del cambio en su composición demográfica. Como algunas categorías de miembros pueden ser más propensas a la salida y/o más críticas que otras, la suma de salidas individuales puede resultar en un patrón de selección que no se ajusta a la política explícita de retención de la organización.

Nuestro análisis se ubica entre el plano individual y el organizacional. Cualquier clasificación de actividades tendría entonces un doble sentido. Desde el punto de vista del individuo, tratamos con *modos de respuesta*; al nivel organizacional con *categorías de insumos* de conducción. Las consecuencias organizacionales de las acciones (agregadas) de los miembros se resumen en el Cuadro 2.

Cuadro 2: Insumos de los miembros y sus consecuencias organizacionales

| Insumo | Efecto/contribución | Problemas |
|------------|---|--------------------------------------|
| Lealtad | asegura un desempeño básico | pasividad, tendencias oligárquicas |
| Compromiso | resolución de problemas, movilización, aprendizaje | sobrecarga, caos |
| Protesta | aprendizaje través de la retroalimentación, señal de alerta | sobrecarga y/o incremento de salidas |
| Salida | señal de alerta, desaprendizaje organizacional | merma, selección negativa |

Fuente: Stryjan,(1989).

Los cuatro modos están disponibles en principio, aunque no necesariamente son bien considerados salvo en las organizaciones más represivas. La propensión a utilizar cualquiera de ellos sería, sin embargo, el producto de una compleja interacción entre características demográficas, premisas ideológicas, y elementos de la estructura organizacional.

Las organizaciones difieren en el grado en que permiten que sus miembros se involucren en los problemas organizacionales. Por lo tanto, el bochorno de la protesta, y el desorden de la participación, se

resuelven frecuentemente mediante la proscripción de la protesta y la restricción del derecho a participar a aquellos que lideran, o incluso su completa prohibición. Al hacer esto las organizaciones anulan una gran fuente de innovación y, a través de la salida de los miembros comprometidos, precipitan el deterioro en la calidad de la membresía.

A la larga, la manera en que una organización maneja y responde a los diferentes modos de insumos que aportan los miembros, determina su composición demográfica (estableciendo qué tipo de miembros serán atraídos y retenidos) y el nivel de entrenamiento y competencia de sus miembros. Las diferentes estructuras organizacionales dan nacimiento a variados caminos para el cambio organizacional.

Visto desde nuestra perspectiva, la degeneración, -concepto central en las investigaciones sobre cooperativas de trabajo y autogestión-, es un camino posible. Es el resultado combinado del mal manejo de los aportes correctivos de los miembros y del deterioro demográfico. Sin embargo, la degeneración, y el porvenir organizacional en general no están predeterminados.

Las restricciones impuestas por la estructura organizacional pueden en algún momento ser trascendidas, modificadas, o reemplazadas por miembros actores que intervienen para cambiar su organización.

4. La organización cooperativa y su ambiente

Las organizaciones son un componente del proceso de reproducción del sistema/macro, generando elementos para, o constituyendo un elemento del circuito más extenso de reproducción (Sjöstrand, 1985). Subsisten con recursos codificados societalmente (siendo el más evidente la mano de obra socializada y entrenada) y normalmente generan productos que pueden ser reabsorbidos por el sistema sin complicaciones. Hasta cierto punto su existencia está protegida por instituciones societarias (ej: el aparato legislativo que asegura que una sociedad anónima sea una estructura viable).

Las teorías de reproducción generalmente se refieren al nivel macro. Las organizaciones como fenómenos en sí mismas tienden a desdibujarse en el gran tapiz de flujos societarios.

Esto no es totalmente aplicable a las organizaciones cooperativas. Al estar basadas en una asociación personal, más que en una asociación de capital y en la membresía, más que en los derechos de propiedad, las cooperativas se apartan de la generalidad. Esto se cumple, hasta

cierto punto, inclusive en el caso de las cooperativas dominantes, de alcance nacional⁹. No se trata de un repudio total de las prácticas convencionales, propio de las organizaciones contestatarias de la década de los setenta. Más bien se trata de un patrón sistemático de pequeñas desviaciones de la norma. Para tomar un ejemplo simple, en una organización, el lenguaje empleado sería el hablado en el mundo que la rodea, aún así, el lenguaje generalmente incluiría algunos giros idiomáticos o palabras propias de la organización, un hecho evidente en la jerga militar y burocrática. De la misma manera, las organizaciones autogestionadas pueden ser definidas en términos de las particularidades de su *idioma de acción* y de la forma en que éste es usado por los miembros al estructurar su organización. Es perpetuado a través de la reproducción de prácticas distintivas (es decir específicas de la organización) y de la apropiación selectiva de prácticas organizacionales.

A la vez que tiende a su reproducción, la organización también debe asegurar los recursos necesarios para su existencia continua y para manejar las presiones del ambiente. El patrón resultante de dependencia de recursos será un tanto diferente al que generalmente se encuentra en las organizaciones convencionales. Las preferencias con relación a calidad, nivel, y hasta oportunidad de la demanda de recursos estarán subordinadas a los requerimientos establecidos por la reproducción de su membresía.

Una cooperativa de trabajo, por ejemplo, a menudo invertirá *después* de haberse asegurado miembros nuevos adecuados (cf. Ben-Ner y Neuberger, 1982), al contrario de las firmas convencionales, que primero se asegurarán el capital nuevo y sólo entonces procederán a contratar a nuevos trabajadores. Una cooperativa agraria considerará un incremento en la producción de los miembros principalmente como un desafío para expandir su capacidad de procesamiento y comercialización, y no como una oportunidad de bajar los precios de los proveedores, etc. Mientras que las grandes cooperativas pueden influenciar y modificar su medio ambiente para que éste responda a sus necesidades, las más pequeñas están totalmente expuestas a las contingencias del ambiente. La incierta provisión de recursos

⁹ Tanto las cooperativas de consumo como las cooperativas de producción en Suecia ahora se enfrentan a una nueva legislación antimonopólica que en la práctica prohíbe la cooperación entre cooperativas. O, para citar un ejemplo aún más grotesco, un proyecto reciente en el parlamento sueco proponía la conversión obligatoria de las cooperativas en sociedades anónimas. (Stryjan, 1993)

compatibles (en particular, el elemento-miembro apropiado y la capacidad profesional compatible) puede provocar el desarrollo de patrones “cazadores-recolectores” en la búsqueda de recursos (Stryjan, 1990). Las políticas organizacionales para enfrentar las presiones del medio ambiente son, de hecho, la construcción y mantenimiento de su propio nicho ambiental. Las gestiones involucradas en la creación de dichos nichos ambientales serán provisorias y dependientes de la buena voluntad externa o de configuraciones casuales que a menudo deben ser manejadas en un ambiente básicamente adverso e inestable. Semejante ingeniería ambiental requiere de mucho ingenio. La autogestión puede, sin embargo, también generar la flexibilidad y los recursos internos necesarios para manejar estas condiciones auto-elegidas de alta incertidumbre, y no en menor medida, movilizándolo la participación de los miembros y los recursos personales.

5. Aplicaciones: la reproducción del cuerpo de miembros

Los cambios que a través del tiempo se producen en la lista de asociados de las cooperativas son fácilmente asequibles para el análisis y por lo tanto pueden proporcionar una imagen apropiada de los procesos reproductivos. Algunas de tales aplicaciones de la perspectiva de la reproducción al estudio de casos de agricultores suecos y de cooperativas de consumo serán examinadas en esta sección.

Los procesos que dan forma a la demografía organizacional varían según los diferentes tipos de cooperativa, dependiendo de la definición aceptada de elegibilidad de los miembros, de la base del reclutamiento, y de la naturaleza y extensión de la participación de los asociados en su cooperativa. Comprender estas diferencias es fundamental para entender los trayectos en el desarrollo de las cooperativas.

Es intuitivamente fácil de captar que las cooperativas de trabajo reproducen activamente su cuerpo de miembros. También lo es la estrecha conexión entre la “correcta” composición de la membresía (por ej. la fuerza de trabajo) y el desempeño económico de la cooperativa en cuestión. Lo mismo se podría decir de las cooperativas nuevas, independientemente de su orientación.

Las estrategias de reclutamiento a menudo se asemejan a las de las firmas más pequeñas, a pesar de que los principios de selección, las redes de contactos empleadas, y los grupos sociales atraídos sean

diferentes de aquellos de sus contrapartes convencionales.

El rol de las cooperativas agrarias en la reproducción de su cuerpo de asociados es menos aparente a primera vista, especialmente en el caso sueco: la cobertura casi total lograda, en parte, mediante medidas legislativas (Rothstein, 1991), parece excluir la selección. Pareciera que no queda nadie para reclutar y que la competencia por la membresía (a diferencia del caso americano) es virtualmente inexistente. En efecto, mientras que en las primeras cooperativas agrarias o de consumo, la reproducción era, en gran parte, una cuestión de afinidades y valores locales, actualmente la composición de la membresía pareciera, en ambos casos, estar dictada por procesos demográficos y económicos que están más allá del control de la cooperativa.

A pesar de esto, sin embargo, en la evolución de las cooperativas agrarias y su situación actual se demuestra que incluyen un importante componente de elección y aplicación activa de políticas (Stryjan, 1993), primero y principalmente en definir los límites de la membresía. Debido a que *la entrada a y la salida de este sector* (e indirectamente, la membresía) ocurre a menudo en conexión con el traspaso generacional, puede ser difícil de detectar a primera vista.

La creciente racionalización de este sector y la urbanización progresiva (en el sentido de estructuras ocupacionales, de vivienda y estilos de vida) convirtió a los agricultores en un grupo ocupacional diferenciado y dio lugar a definiciones más ajustadas de membresía. Al optar claramente por el segmento agricultor de la población rural, y a través de la promoción de la agricultura racional y de la especialización¹⁰, el cooperativismo agrario escandinavo se encontró en la paradójica posición de administrar el deterioro de su propio cuerpo de asociados.

En el caso sueco, el agresivo achicamiento del alcance de la membresía en las cooperativas agrarias y la eliminación (parcial) de poblaciones marginales fueron logrados mediante las siguientes políticas:

- enérgico desaliento al establecimiento y la compra de granjas pequeñas;

¹⁰Los representantes de las cooperativas agrarias, a través de su participación informal en la administración del traspaso de tierras, desalentaron efectivamente el establecimiento de unidades agrícolas pequeñas, apoyando, en cambio, la consolidación de las granjas existentes.

- una actitud de reserva hacia los agricultores de tiempo parcial (despectivamente llamados “granjeros por pasatiempo” por el establishment agrícola)¹¹, y
- concentración en un rango estrecho de productos básicos, y una baja tolerancia hacia productos no-standarizados que no encajen en el sistema de procesamiento altamente racionalizado, lo que indirectamente obligó a los productores marginales a abandonar a la agricultura.

Al adoptar estas políticas, las cooperativas agrarias pueden haber prestado un gran servicio a la sociedad en general. Al mismo tiempo, sin embargo, la racionalización limitó el campo de acción de los miembros para experimentar con nuevos productos, actividades y métodos productivos. Irónicamente esto resultó en una excesiva concentración en productos básicos de calidad standard, campo en donde la agricultura sueca carece de ventajas comparativas. Esto parece haber estimulado un replanteo en los últimos años. La tendencia actual parece orientarse hacia una mayor diversidad y una creciente aceptación de las posibilidades antes rechazadas. Así, existen cooperativas agrarias que están rápidamente dedicándose a los productos biodinámicos, y un apoyo institucional creciente para el desarrollo de nuevas fuentes de ingreso, no necesariamente de origen agrario, por parte de los cooperativistas. Una faceta interesante de este cambio es la creciente apertura hacia nuevas cooperativas (Stryjan, 1991; Stryjan y Fröman, 1992). Al estimular a los cooperativistas a diversificarse, total o parcialmente, fuera del rango prescrito de los productos “cooperativos”, o incluso de todo producto agrario¹², las cooperativas agrarias pueden estar sentando la base para una nueva estructura demográfica que se acerque más a la intención original de ser cooperativas *de y para* la población rural en general.

Las cooperativas de consumo han seguido un curso de desarrollo casi opuesto. Mientras que las cooperativas agrarias han racionalizado drásticamente su cuerpo de miembros, las cooperativas de consumo han elegido un camino de crecimiento ilimitado. El efecto ha sido una

¹¹Por ejemplo, una reciente reforma en la legislación impositiva, que empeora notablemente la situación de los agricultores de tiempo parcial, al principio sólo se enfrentó a una tibia oposición de las organizaciones de agricultores suecos. Cuando las críticas finalmente se incrementaron, fueron legitimadas por el argumento de que la reforma complicaba al período de transición en los traspasos de padres a hijos.

¹²Se pueden consultar interesantes estudios sobre las asociaciones Farmartjänst, que organizan la venta de servicios no-agrícolas ofrecidos por agricultores, en Nilsson (1992).

creciente dilución de la membresía. Tanto los requisitos de entrada y los beneficios para asociados fueron gradualmente eliminados en la mayoría de las organizaciones durante la década de los setenta (Stryjan y Mann, 1988). El progresivo amalgamamiento de las sociedades cooperativas también ha empujado al ámbito de la toma de decisiones hacia arriba y fuera de los locales de venta, desarticulando efectivamente la participación activa de los miembros.

La reorganización es generalmente presentada como un medio para mejorar el desempeño económico. Implícitamente, los miembros son percibidos como parte del pasivo a minimizar, más que como un recurso a ser optimizado. Un resultado indirecto de esta reorientación fue, sin embargo, que el cooperativismo perdiera la ventaja competitiva que anteriormente se debió a su acceso privilegiado a una porción significativa del mercado de consumo. También eliminó, por defecto, la posibilidad de usar a los miembros como un medio para movilizar capital. Es interesante comparar este sistema centralizado, mayorista (Jobring, 1991) con la organización federativa, de orientación minorista, de su mayor competidor, la cooperativa minorista sueca ICA.

Esta evolución llegó a su lógica culminación en la última reorganización de las cooperativas de consumo, con la efectiva separación de las actividades minoristas (ahora organizadas como sociedades anónimas) de las “asociaciones de consumo” cuya función real aún no es clara. La posibilidad de que estas nuevas organizaciones puedan restablecer algún tipo de proceso de reproducción es por el momento una incógnita abierta.

6. Conclusiones

La perspectiva de reproducción propone una visión de las organizaciones cooperativas como un emprendimiento continuo; un proyecto que debe ser reinventado cotidianamente. No establece la receta “correcta” ni respuestas categóricas a la cuestión de la organización de la cooperativa. En realidad, debería ser vista como un marco para generar preguntas y clarificar los elementos de la compleja ecuación que es la organización cooperativa. Las soluciones concretas para esta ecuación son siempre específicas de una situación y deberían ser desarrolladas por los propios participantes. Ilustraré este punto con una breve discusión sobre dos problemas centrales en el actual discurso cooperativo: (a) sobre la “dualidad” de la organización cooperativa, y (b) el cambio y adaptación.

La “dualidad” de la organización cooperativa: la percepción de la cooperativa como una organización de (sus) asociados borra la división estricta, habitual en la investigación sobre cooperativas, entre una “estructura democrática de asociados” a ser discutida en términos de elevados principios y “teoría cooperativa”, y una “organización empresarial”, que sólo puede ser discutida en términos de administración de empresas. Ambas “organizaciones” son, de hecho, diferentes aspectos de una misma complejidad. Todo lo que la organización hace debe ser analizado en términos de su impacto sobre sus integrantes. Además, cualquier cosa que hagan los integrantes debería ser analizado en términos de su impacto en el negocio. La administración de los aportes de los miembros es tanto una cuestión de administración como de ideología. La pregunta hecha muy frecuentemente sobre “si, y cómo una cooperativa beneficia a sus miembros” debiese ser complementada por la pregunta “¿de qué manera puede una cooperativa utilizar a los miembros que tiene?”. Una cooperativa que no se ocupa de la primer pregunta puede encontrar a sus servicios abandonados por sus miembros. No atender a la otra es, de hecho, negarse a utilizar las inversiones existentes. Puede ser considerado como simple incompetencia empresarial. De esta manera, Konsum (la cooperativa sueca) dedicó una gran parte de sus energías a partir de la década de los setenta al desarrollo alejado de sus miembros (Stryjan y Mann, 1988; Holmberg, 1992). Una creciente centralización llevada a cabo en nombre de la “eficiencia”, en la práctica ha aislado a la organización de los insumos aportados por sus miembros en áreas cruciales como 1) innovación y desarrollo de productos, 2) la mediación de contactos bidireccionales entre la organización y el mercado de consumo, y 3) la formación de capital. Una falla de democracia en este caso, ha producido también una estructura empresarial con bases debilitadas.

La paradoja evidente de una organización que llega a una solución empresaria manifiestamente equivocada por apoyarse excesivamente en criterios empresariales, es bastante usual en las cooperativas suecas, y debería ser analizada en una perspectiva temporal. La construcción de una organización lleva tiempo. En consecuencia una organización construida para encajar en alguna definición de “intereses de los miembros” corre el riesgo de quedar sintonizada con problemas de antaño. A medida que se incrementa el ritmo de cambio, el mayor desafío para las organizaciones cooperativas es el de mantenerse al tanto y adaptarse a las necesidades de sus asociados actuales, y de

los que esperan tener en un futuro. Esto presupone un grado de receptividad considerable por parte de la organización, pero también la capacidad de mantener un intercambio continuo con sus miembros, donde nuevos servicios son definidos y probados, y donde se moldean las precondiciones para una demanda futura.

REFERENCIAS

- BAGER, T. (1992): *Andelsorganisering*. Sydjysk Universitetsforlag, Esbjerg.
- BECKER, H. (1960): "Notes on the Concept of Commitment". *American Journal of Sociology*, vol. 66, págs.32-42.
- BUCHANAN, B. (1974): "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations". *Administrative Science Quarterly*, vol. 19, págs. 533-546.
- CARLSSON, A.: *Cooperatives and The State: Partners in Development?* Doctoral Thesis, Institute of International Education, Stockholm University.
- CORNFORTH, C.; THOMAS, A.; LEWIS, J. y SPEAR, R. (1988): *Developing Successful Worker Co-operatives*. London, Beverly Hills and New Delhi, Sage.
- DIMAGGIO, P. y POWELL, W. (1983): "The Iron Cage Revisited. Institutional Isomorphism and Collective Rationality". *American Sociological Review*, vol. 48, págs. 147-160.
- FLETCHER, R. (1976): "Worker Co-ops and the Co-operative Movement". En Coates, Ken (ed.): *The New Worker Co-operatives*, págs. 173-215. London, Spokesman Books.
- GIDDENS, A. (1984): *The Constitution of Society*. Cambridge, Polity Press.
- GOULDNER, A. (1955): "Metaphysical Pathos and the Theory of Bureaucracy". *American Political Science Review*, vol. 49, págs. 496-507.
- GOULDNER, H. (1960): "Dimensions of Organizational Commitment". *Administrative Science Quarterly*, vol. 4, págs. 468-490.
- HERNES, G. (1977): "Structural Change in Social Processes". *American Journal of Sociology*, vol. 82, págs. 513-547.
- HIRSCHMAN, A. (1970): *Exit, Voice and Loyalty*. Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- (1982): *Shifting Involvements*. Oxford, Martin Robertson.
- HOLMBERG, P. (1992): "Kooperationens bidrag till den svenska modellens upplösning". En Stryjan, Y; Wikström, B.; Jobring, O. (eds): *Kooperationens Gränser. Kooperativ Årsbok 1992*. Stockholm, Kooperativa Studier. Págs. 11-15.
- HYBHOLT, F. (1992): Lånmodtagerkapital i landbrugets forædelsvirkosomheder. En Stryjan, Y; Wikström, B.; Jobring, O. (eds): *Kooperationens Gränser. Kooperativ Årsbok 1992*. Stockholm, Kooperativa Studier. Págs. 184-195.
- ILMONEN, K. (1986): *The Enigma of Membership*. Cooperative Institute,

- Stockholm; Central Union of Consumer Cooperation, Helsinki.
- JENSEN, E.; Michelsen, J. (1991): "Afsaetning av Ökologiske maelkeprodukter". *Notat 23/91*, SUC, Esbjerg.
- JOBRING, O. (1988): *Kooperativ Rörelse*. BAS, Gothenburg.
- (1991): "Konsum ett sammelsurium av strategier". En Nilsson, J.; Stryjan, Y.; Wikström, B. (eds): *Kooperativ Årsbok 1991*. Kooperativa Studier, Stockholm.
- JONES, D. (1976): "British Producer Co-operatives". En Coates, Ken (ed.) *The New Worker Co-operatives*. Spolesman Books, Nottingham.
- KANTER, R. (1968): "Commitment and Social Organization: a Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities". *American Sociological Review*, vol. 33, pág. 499-517.
- (1972): *Commitment and Community*. Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- MEISTER, A. (1984): *Participation, Associations, Development and Change*. New Brunswick, NJ, Transaction Books.
- MICHELS, R. (1949): *Political Parties: A Sociological Study of Oligarchical Tendencies of Modern Democracy*. New York, Free Press.
- MORGAN, G. (1982): *Images of Organizations*. Sage, London, Beverly Hills.
- NEAR, H. (1992): *The Kibbutz Movement. A History*. Oxford University Press. Oxford.
- RANSON, S.; HININGS, B. y GREENWOOD, R. (1980): "The Structuring of Organizational Structures". *Administrative Science Quaterly*, vol. 25, pág. 1-18.
- ROTHSTEIN, B. (1991): *Den korporativa staten: intresseorganisationer och statsförvaltning i svensk politik*. Stockholm, Norstedts; Allmäna förlaget.
- RØKHOLT, P. (1983): *Kooperativ Saerpreg- en teoretisk tilnaerming. Landbrukssamvirket i samfundet, Rapport 4*. Institutt for landbruksökonomi, NLH, Ås.
- SJÖSTRAND, S. (1985): *Samhällsorganisation*. Doxa, Lund.
- STEERS, R. (1977): "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment". *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, pág. 46-56.
- STRYJAN, Y. (1983): "Self-Management: the Case of the Kibbutz". *Economic and Industrial Democracy*, vol. 4, pág. 243-283.
- (1989): *Impossible Organizations. Self-Management and Organizational Reproduction*. New York, London; Greenwood, Press.
- (1990a): "Hunting and Gathering: The Self-Managed Organization and its Environment". *Cooperative Development and Change*, pág. 63-86. Stockholm, Kooperativa Studier.
- (1990b): "On Ownership and Membership". *Economic and Industrial Democracy*, vol. 11.
- (1993): *Cooperatives in a Changing World. Membership and Adaptation in Swedish Farmer Cooperation*. Report 65. Department of Economics, Swedish University of Agricultural Sciences, Uppsala.

- STRYJAN, Y.; MANN, C. (1988): "Members and Markets: The Case of Swedish Consumer Cooperation". *International Yearbook of Cooperative Enterprise*. Oxford, The Plunkett Foundation. Pág. 121-131.
- STRYJAN, Y.; FRÖMAN, E. (1991): *Jämtspira: en studie i innovation*. Report 43, Department of Economics, Swedish University of Agricultural Sciences, Uppsala.
- WEBB, B. (1891): *The Cooperative Movement in Great Britain*. London, Swan Sonenschein & Co.; New York, Charles Scribners' Sons.
- WEICK, K. (1979): *The Social Psychology of Organizing*. Reading, Mass., Addison Wesley.