

Cultura y cooperación

Darío Rodríguez Mansilla
Instituto de Sociología
Pontificia Universidad Católica de Chile

1.- Modelos y cultura

El concepto de cultura organizacional ya no es nuevo. Comenzó una vertiginosa carrera a comienzos de la década de los ochenta (Pettigrew, 1979), para pasar en poco tiempo a ocupar una posición central en el interés académico y también en la preocupación de las personas que desarrollan sus labores en diferentes clases de organizaciones y quisieran verlas transformarse en un lugar de trabajo interesante, que presente desafíos y ofrezca una mejor calidad de vida laboral.

El interés por el estudio de las culturas organizacionales se produjo originalmente como consecuencia del éxito conseguido en la década de los setenta por las empresas japonesas. Hasta ese momento, se había pensado que el único modo de organizar la producción era el que habían desarrollado los países europeos y Estados Unidos en los albores de la industrialización y que se había ido perfeccionando en esos mismos lugares con el correr del tiempo. Era un modelo exitoso, que había hecho posible el inmenso desarrollo económico de esos pueblos. Además, era un modelo conocido porque numerosos académicos y especialistas se habían dedicado a estudiarlo desde sus disciplinas particulares (Fayol, 1984; Mc Clelland, 1961; Mc Gregor, 1960; Taylor, 1984; Weber, 1964).

Cuando el resto de las naciones del mundo -incluido Japón- quisieron incorporarse al desarrollo económico, compraron las máquinas en los países industriales, copiaron el *lay out* –la forma de distribuir las máquinas en la planta, para optimizar el flujo del trabajo- y les pareció natural importar también el modelo de gestión. Lo que no supieron es que una máquina y el diseño del flujo de trabajo funcionan igual en cualquier lugar del mundo. El modelo de gestión, en cambio, es un producto cultural y no opera del mismo modo en una cultura ajena. El resultado de esta inserción del modelo en distintas culturas fue que, en la mayor parte de los países, las empresas eran escasamente eficientes, sus productos eran de baja calidad y los trabajadores no parecían motivados. Y esto no sólo ocurrió en América Latina, sino también en Japón.

Las principales empresas industriales japonesas decidieron, entonces, implementar otro modelo que, si bien había sido propuesto por William Deming, un estadounidense, se adecuaba más a la cultura japonesa. Ese, que luego pasó a ser conocido como el “modelo japonés”, transformó al país en el gigante industrial que conocemos. En escasos diez años, las empresas japonesas consiguieron instalarse exitosamente en mercados cuyas altas barreras de entrada habían llevado a que fueran prácticamente monopolizados por países, cuya identificación con el producto constituía la mejor garantía de calidad. Antes de la década los relojes **tenían** que ser suizos, los automóviles estadounidenses, la electrónica y las cámaras fotográficas alemanas, después de esos años del “milagro japonés” habían marcas japonesas en todos esos rubros y en muchos más, compitiendo palmo a palmo un terreno que antes había sido patrimonio exclusivo de otros países.

Pasada la década, las miradas se volcaron hacia Japón tratando de encontrar las causas del “milagro”. Algo estaban haciendo esas organizaciones, que las hacía exitosas. Y se descubrió el

modelo. La sorpresa fue mayúscula, porque nadie se había detenido a pensar en otras formas posibles de gestión; siempre se había dado por sobrentendido que “la” gestión era una y universal. Se estimaba que si el modelo funcionaba bien en países tan distintos como Alemania, Inglaterra, Estados Unidos y Francia, estaba absolutamente comprobada su excelencia. Si no lograba ser igualmente productivo en nuestros países, el problema estaba en nosotros, en nuestros genes, la raza, etc., jamás en el modelo.

El éxito de Japón venía a derribar esas barreras. Pero éstas eran verdaderos “obstáculos epistemológicos”¹ y, en lugar de abrirse a pensar que podía haber diferentes modelos de gestión y que la gloria del modelo japonés radicaba en **ser japonés**, vale decir, en funcionar perfectamente en la cultura japonesa, se optó por concluir -de acuerdo al obstáculo epistemológico- que **si no era uno, eran dos** los modelos y que el japonés era mejor que el occidental. El resultado fue que se difundieron los círculos de calidad por todas partes y se empezó **a hablar** de calidad total y de *just in time*, lo que no significa que estos mecanismos hayan funcionado bien ni que se hayan instalado efectivamente.

Este afán por asimilar el modelo condujo a preguntarse por la cultura japonesa expresada en sus organizaciones, vale decir, la **cultura organizacional japonesa**. Nuevamente, la pregunta no estaba orientada a comprender una cultura y su vinculación con un modelo, sino a tratar de imitar la cultura japonesa: se desvalorizaba otra vez la cultura propia.

Exagerando un poco el punto, sólo para hacerlo más claro: si antes había que ser ingleses, franceses o norteamericanos ahora había que ser japoneses.

Adicionalmente, el interés por comprender la cultura organizacional japonesa radicaba en que se la sabía distinta. Antes, con el modelo occidental también se trataba de una cultura distinta a la nuestra, pero no la veíamos así. En nuestros países latinoamericanos, creemos pertenecer a Occidente. Sabemos mucho de Europa y su historia que pensamos compartir y no nos damos cuenta de lo diferentes que son nuestras culturas, hasta que nos lo hacen notar.

Estas fueron las razones, entonces, de la falta de interés por comprender las culturas organizacionales antes del éxito japonés:

- i. Se pensaba que había sólo un modo universal de organizar y gestionar una organización: el que habían desarrollado los primeros países industriales.
- ii. Se creía pertenecer a la misma cultura occidental y, por lo tanto, nada había que estudiar.
- iii. Se estimaba, sin embargo, que todavía faltaba algo y que era necesario exigir cada vez mejores respuestas, había que modelar a las personas según el modelo.

Los grandes logros de las empresas japonesas hicieron poner la atención en su cultura, para imitarla y en la propia, para cambiarla. No se pensaba que es difícil cambiar una cultura y fácil modificar un modelo. La cultura se va construyendo día a día, en los múltiples encuentros sociales y de trabajo, en la historia. Nadie la inventa, se va formando sola, imperceptiblemente. Un modelo se hace como una abstracción teórica a partir de ciertos rasgos compartidos por organizaciones de

¹ “Obstacles épistémologiques”, expresión de Gaston Bachelard utilizada por Niklas Luhmann para referirse a supuestos y sobrentendidos que impiden avanzar la investigación científica, porque se creen irrefutables Luhmann, Niklas. 1997. *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp..

una cierta zona o rubro. Es mucho más fácil cambiar un modelo que una cultura, pero no se hace jamás cuando se piensa que el modelo está bien y la cultura mal.



Fuente: Cristián Saieh, Darío Rodríguez y Pilar Opazo. 2006. "Negociación, ¿cooperar o competir?" Santiago: El Mercurio/Aguilar.

Comienzan así los primeros estudios y asesorías en cultura organizacional. La demanda que se hacía a los consultores -casi siempre- era: queremos cambiar la cultura de esta empresa, colegio o ministerio, porque con la que tenemos no podemos salir adelante. Sin embargo, aunque la demanda haya sido descabellada, poco a poco se empezaron a conocer las culturas organizacionales locales y se pudo encontrar en ellas mecanismos de mucha potencia para mejorar los rendimientos de la organización y la calidad de vida en el trabajo.

Sirvió, además, para aprender lo que significa el concepto de cultura organizacional y evitar los falsos profetas que usan el concepto como un cajón de sastre para ocultar su ignorancia. Cuando no les resulta una receta, no entienden un cierto proceso o desencadenan un problema inesperado, acuden a la cultura como el comodín que todo lo explica, **especialmente lo que no tiene explicación.**

Decíamos que el concepto de cultura organizacional ya no es nuevo. Ha perdido su lozanía porque se puso lamentablemente de moda y se ocupó para designar fenómenos muy diversos. A pesar de ello, nos interesa recuperarlo porque si se aplica rigurosamente puede ayudar a dilucidar problemas de importancia real que no quedan adecuadamente comprendidos con otros conceptos.

2.- Concepto de cultura organizacional y sus características

Debido al uso indiscriminado del término de cultura organizacional, se corre el peligro de una inflación del mismo. Del mismo modo que las inflaciones económicas, las referidas a términos de uso habitual conducen a que éstos pierdan su valor denominativo. Tanto se habla de cultura, por ejemplo, para designar cosas tan diversas y sin especificar su contenido, que se termina por desvalorizar el concepto y perder la confianza social en él: se empieza a pensar que “no dice nada”, que es “pura palabrería” o sólo una “palabra hueca”. Es por este peligro que deberemos precisar los alcances del concepto mediante una definición y aludir luego a sus características esenciales.

La moderna teoría de sistemas desarrollada en Alemania por Niklas Luhmann, uno de los pensadores más importantes del siglo XX, considera que las organizaciones son sistemas autopoieticos de comunicaciones referidas a decisiones (Luhmann, 2000: 39-80). Explicaremos brevemente este enunciado:

Todo sistema social es autopoietico, lo que significa auto producido. El concepto proviene de la Biología y postula que los seres vivos son sistemas autopoieticos porque producen ellos mismos sus elementos: sus células (Maturana y Varela, 1984). Los sistemas sociales también producen sus componentes, que son las comunicaciones, y en las organizaciones estas comunicaciones refieren decisiones ya adoptadas o por adoptar, aportan informaciones necesarias para decidir, preparan decisiones o las van conectando con decisiones más específicas, hasta que se convierten en acciones que cumplen las tareas que han sido objeto de la cadena de decisiones.

Los sistemas autopoieticos se producen a sí mismos permanentemente y por esta razón cuando ciertas decisiones han sido ejecutadas, vale decir, transformadas en acciones concretas, no se deja de decidir ni se interrumpe el flujo de las comunicaciones referidas. Se adoptan nuevas decisiones, se decide discontinuar un cierto proceso o incentivar otro, se decide solicitar mayores informaciones antes de decidir, se decide hacer mayor o menor publicidad, se comunican las decisiones que se han hecho, se comunican informaciones para que se pueda decidir, etc.

Las decisiones, en consecuencia, generan nuevas decisiones y así continúa la autopoiesis organizacional. Las decisiones adoptadas por los superiores jerárquicos en una empresa burocrática piramidal o la asamblea de cooperados, en una cooperativa de producción, constituyen premisas para el decidir posterior. Esto significa que los gerentes o subgerentes de una empresa burocrática deben considerar las decisiones adoptadas por sus superiores -gerente general, directorio- al momento de tomar sus propias decisiones; no pueden decidir en contra de alguna disposición de la alta gerencia, por ejemplo. Lo mismo sucede con los ejecutivos encargados de velar porque se cumplan las disposiciones de la asamblea de cooperados: no podrían decidir en contra de ellas porque son premisas para su toma de decisiones. Estas premisas, aunque importantes, no constituyen parte de la cultura porque se sabe que fueron producto de una decisión y que podrían cambiar si quien las adoptó decidiera de nuevo en otro sentido. Si el directorio, al ver que se han abierto mercados que creía cerrados, decide ampliar su planta en lugar de reducirla como había decidido antes; si la asamblea decide una nueva forma de seleccionar a los futuros integrantes de la cooperativa; etc.

La cultura de toda organización está hecha de otro tipo de premisas. Son aquellas premisas indecibles e indecididas del decidir organizacional. Parecen no haber sido fruto de una decisión y, por lo mismo, no se ve cómo se podrían cambiar decidiendo otra cosa.

Un viejo cuento puede ayudarnos a comprender este aparentemente difícil concepto: Se trata de una pareja de recién casados que decide preparar pavo para la cena de Navidad. El joven marido ve con sorpresa que su señora trae el pavo a la mesa con las piernas cortadas y puestas a su lado en la bandeja. Extrañado, le pregunta porqué ha preparado al ave así y su mujer le responde como quien tiene que enseñar algo evidente a un niño pequeño: “Porque así queda mejor asado”. No muy convencido, porque en su casa nunca vio esa forma de preparar el plato, pero conciente que mencionar a su madre en estas circunstancias sería poco acertado, prefiere callar.

Y calla mucho tiempo, hasta que -años después- se da la casualidad que estando en casa de los padres de su esposa, ve que su suegra ha preparado pavo asado y que lo trae a la mesa dispuesto de la misma forma que lo hacía su mujer. Recuerda la pregunta que se había abstenido de volver a formular por tantos años: “Señora, ¿por qué preparan ustedes el pavo así?”. A lo que la dama suelta una carcajada y responde: “Fíjate que es una tontería mía. Cuando nos casamos arrendamos una casa cuya cocina tenía un horno tan pequeño, que el pavo no cabía. Decidí entonces sacarle las piernas y, como vivimos varios años en esa casa, me acostumbré a hacerlo. Hace ya largo tiempo que no es necesario. Todas las casas que arrendamos después eran más grandes y su horno también lo era. Finalmente pudimos comprarnos nuestra propia casa y nos preocupamos especialmente de que tuviera un amplio espacio en la cocina y un horno grande, para hacer muchos pasteles cuando vinieran nuestros nietos. A pesar de todo lo que te cuento, de manera casi automática, sin pensarlo, cerceno las piernas al pavo cada vez que lo comienzo a preparar”.

Ése es el cuento y refleja muy bien lo que es la cultura. En este caso, no podríamos hablar de cultura en la conducta de la madre, porque ella sabía perfectamente que ese comportamiento había sido producto de una decisión racional y estaba además conciente que luego había perdido racionalidad, al transformarse en un hábito. Sí sería un rasgo cultural en la hija, porque probablemente ella creció viendo a su madre cocinar, tal vez algún día la ayudó y nunca se cuestionó si ésa era la única forma de asar un pavo. La primera vez que alguien le hizo ver como extraño un procedimiento habitual, fue su marido y por eso le respondió con tono condescendiente que “así quedaba mejor asado”. En realidad, ella no lo sabía. Tampoco se lo había planteado. Una respuesta veraz hubiera sido: “Siempre se ha hecho así”. Pero los seres humanos no siempre somos veraces y frecuentemente tememos que nos sorprendan sin respuesta.

Una vez definido el concepto, podemos referirnos a las características de la cultura organizacional:

- i. Constituye los esquemas de distinción por medio de los cuales se observa a la organización y su entorno. Desde la psicología cognitiva, sabemos que los seres humanos necesitamos distinguir algo para poder observarlo. Si no logramos separar un objeto de lo que lo rodea no lo podemos ver. El famoso teatro de las sombras de Praga se basa en ese principio. Hay actores que se mueven vestidos de negro sobre un fondo igualmente negro que no permite distinguirlos y, por consiguiente, son invisibles. Sólo vemos lo que ellos quieren que veamos y lo muestran de forma que se destaque ante el fondo negro. Los esquemas que nos hacen posible distinguir las cosas, entonces, son como los actores del teatro de Praga. Estos esquemas son culturales y, al mismo tiempo, invisibles. Como los anteojos que nos permiten ver, pero son transparentes, el acento que escuchamos en otros pueblos y no en nosotros y, acaso más notable: nuestras costumbres alimenticias. Todos los seres humanos necesitamos comer, pero qué comemos y cómo lo preparamos es

cultural. Al ver un plato típico de nuestra tierra, nos parece delicioso y no podemos concebir que un extranjero lo contemple con mirada sospechosa, cuando no con abierta repugnancia. Sin embargo, si él nos ofreciera uno que para él es habitual y, por lo tanto, muy apetitoso, quizás nosotros tendríamos la misma actitud recelosa.

- ii. Sólo puede ser hecha visible en virtud de una intervención externa. Aunque no vemos nuestros propios esquemas de distinción, tal como los anteojos o el acento, éstos saltan a la vista de otras personas. Lo primero que vemos en otra persona es si usa o no anteojos; lo primero que escuchamos es si habla con algún acento extraño. Por esta razón, una persona que no pertenezca a la organización va a observar en ella factores culturales que sus miembros dejaron de ver hace ya mucho tiempo. Como el famoso cuadro de Magritte, la cultura nos deja ver lo que ella misma nos oculta.



- iii. La cultura organizacional varía permanentemente, es parte de la vida en la organización y cambia día a día, conforme transcurren las experiencias de trabajo compartido y van dejando un decantado de rasgos culturales. Sin embargo, su cambio es imperceptible para quienes participan de ella. Al estar inmersos en la cultura, también nos encontramos sumergidos en su cambio y dejamos de percibirlo. Cuando volamos en avión, a pesar de ir a una alta velocidad, nos da la impresión que éste está detenido. Si examinamos diarios o fotografías antiguas nos divierte el modo en que nos vestíamos y, no obstante, en aquella época nos sentíamos muy elegantes. Descubrimos, además que éramos muy jóvenes; aunque hemos envejecido paulatinamente, no lo hemos notado de esa misma manera.
- iv. Se impone con una cierta fatalidad. Son frecuentes las expresiones que reflejan el desánimo de no poder cambiar factores culturales que parecen inadecuados: “No se puede hacer otra cosa”, “esta empresa es así”, “ya te acostumbrarás”.
- v. De todo lo dicho, se desprende que no se puede cambiar una cultura organizacional por decreto. Cada vez que se intenta hacerlo, los resultados son inesperados. Acaso el ejemplo más palpable de esto sean las mismas organizaciones que nos rodean, que se encuentran organizadas siguiendo el antiguo modelo occidental y que funcionan. . . como funcionan.

La gran paradoja de la cultura organizacional es que es posible que algunos miembros de la organización -e incluso todos ellos- critiquen ciertos rasgos culturales por considerar que son perjudiciales, pero en el actuar conjunto todos operan de la manera prescrita por las mismas premisas culturales tan criticadas por ellos. Por otra parte, esto no es algo muy sorprendente, si se recuerda el caso de los pueblos pequeños (“infierno grande”), en que todos los habitantes se quejan de las murmuraciones de los vecinos, nadie reconoce murmurar ni que la práctica le agrade y, sin embargo, las murmuraciones siguen.

3.- Cambiando la cultura organizacional

Parecería que el cambio cultural, aunque permanente, no puede ser hecho de manera planificada. Esto sin embargo no es así. La gran equivocación que se comete con frecuencia consiste en pensar que si se desea obtener un cambio cultural, es necesario modificar toda la cultura de la organización. Esta, sin embargo, es una mirada ingenua porque intentarlo sería inconducente, pero además revela desconocimiento de lo que es, efectivamente, una cultura.

La cultura, como decíamos, es el decantado que va dejando la historia de la organización, sus momentos buenos y también los malos. Los hitos de importancia en el pasado de la nación, que pudieran haber afectado a la organización y los modos en que la organización –sus ejecutivos y trabajadores- reaccionaron a ellos. Épocas de desempleo, bonanza y crisis en la economía, cambios de gobierno, etc., pueden haber dejado sus huellas en actitudes, valores, conceptos acerca de lo que es el trabajo, el valor de las personas y el del compromiso con el trabajo, confianza o desconfianza, etc.

Debido a que la cultura se va formando a lo largo del tiempo y que los fenómenos que la impresionan son muy diversos, como diversas son las personas que han tenido algún papel destacado en esta conformación de la cultura, el resultado **no es un sistema coherente**. Por el contrario, se parece mucho más a un conjunto relativamente hilvanado de elementos que guardan escasa relación entre sí, pero que, en su conjunto, ofrecen modos adecuados de salir del paso en variadas situaciones. Lévi-Strauss diría, un verdadero *bricolage* de componentes dispares (Lévi-Strauss, 1964). Algunos de estos factores pueden, incluso, ser francamente contradictorios: “no por mucho madrugar amanece más temprano” y “a quién madruga, Dios le ayuda”. El modo de evitar la contradicción entre estas claves culturales contradictorias consiste en no utilizarlas jamás al mismo tiempo.

Si se sabe que las culturas organizacionales guardan en su seno retazos incoherentes y contradictorios, se hace relativamente sencillo impulsar el cambio de algunos rasgos que se consideran perjudiciales para lo que se desea conseguir, apoyándose en los rasgos de la misma cultura que se opongan a los anteriores. Casi como en el judo, en que se hace caer al contrincante aprovechando la propia fuerza de éste, el cambio cultural de un cierto valor, por ejemplo, se consigue encontrando el valor de reemplazo en la misma cultura.

La idea básica, en consecuencia, es que cambio cultural significa dilucidar los valores, normas, actitudes, estereotipos, etc., de la organización y utilizar su fuerza. La cultura no impide el cambio, de hecho es dinámica y cambiante, pero reduce el ámbito de alternativas o diversificaciones posibles. Lo importante, entonces, es descubrir el campo de posibles evoluciones permitido por la propia cultura. Ése es el dilema y no la falsa disyuntiva entre cambiar o no cambiar.

Pese a todo, si lo que se desea modificar se encuentra asentado en la cultura y su visibilidad y potencialidad son mayores que las de su contravalor cultural, es probable que el cambio sea difícil. Para hacerlo posible, es necesario que la organización haya hecho crisis, esto es, que la explicación aceptada de su estar en el mundo ya no hace sentido, que las premisas culturales indecibles e indecidas que la constituyen, conduzcan a decisiones erróneas y desorientadas.

El éxito es un mal consejero. Una organización monopólica, sumamente ineficiente, con una cultura del desperdicio, nunca va a cambiar, porque haga lo que haga siempre va a conseguir buenos resultados económicos. Si embargo, es una organización muy débil que no será capaz de reaccionar a tiempo si las condiciones del mercado cambian.

Si la organización no está atravesando por una coyuntura crítica y, sin embargo, se desea implementar un programa de cambio cultural exitoso, es necesario definir **convincientemente** la situación como crítica: “si no logramos bajar los costos, nos van a comer los peces gordos”; “con los precios que estamos saliendo al mercado, estamos haciendo muy atractivo para otros venir a instalarse”; “es preferible que comencemos a cambiar nosotros antes que nos hagan cambiar, porque puede ser demasiado tarde”. La clave en esta idea es la palabra “convincientemente”, porque es indispensable que la crisis sea creíble y creída. Si no lo es, como en el cuento del Lobo, no se logrará movilizar las fuerzas culturales tras el cambio deseado.

Cualquier metodología que se utilice para implementar algún cambio cultural debe comenzar por diagnosticar la cultura de la organización. Este diagnóstico debe involucrar al mayor número posible de miembros de la organización. El diagnóstico debe ser hecho con la participación de un consultor externo, que pueda observar lo que los propios miembros de la organización han dejado de ver, y una contraparte interna, algún ejecutivo o funcionario antiguo capaz de explicar las razones de los factores culturales vistos por el consultor externo.

Una vez hecho el diagnóstico, es indispensable presentarlo de manera convincente a los miembros de la organización. Esta es una etapa clave porque, a menos que el diagnóstico se convierta en un autodiagnóstico, vale decir, que lo reconozcan como válido los propios integrantes de la organización, no estarán dispuestos a seguir ninguna iniciativa de cambio.

La cultura existente debe ser valorada. La cultura equivale a la personalidad de la organización y, del mismo modo que resulta difícil o imposible tratar de cambiar la personalidad (propia o de otra persona), es también sin destino pretender cambiar toda la cultura de una organización. Si en lugar de decirle a un funcionario que su personalidad no sirve y que si no la cambia tendrá que abandonar la organización, se le pide que mejore su puntualidad, la precisión de sus informes, la calidad de su trabajo, su forma de responder a sus jefes y compañeros, etc., se podrá obtener mucho mayor éxito con la sugerencia y es altamente probable que el empleado cambie. Del mismo modo, es indispensable señalar que la cultura organizacional tiene enormes potencialidades, que es necesario sacar a relucir.

Finalmente, la intervención ha de estar orientada a la acción. No se cambia la cultura en abstracto, ni con la declaración de intenciones ni siquiera con la firma de compromisos claros. Es necesario orientar el cambio positivamente tras el logro de fines concretos determinados que además deben

ser factibles de medición y efectivamente medidos. Uno de los axiomas de la gestión es: *you get what you measure*, vale decir, sólo se consigue lo que se mide.

4.- Cooperación

Hasta el momento, no nos hemos referido al tema de la cooperación. Una cooperativa se define como una asociación autónoma de personas que se reúnen de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática sin fines de lucro.

Ya en la definición saltan a la vista importantes diferencias de las cooperativas en comparación con las sociedades capitalistas y las empresas del estado. De manera esquemática, estas diferencias son las que se señalan en el siguiente cuadro:

Factores	Empresas capitalistas	Empresas públicas	Modelo cooperativo
Propietarios	Accionistas – socios	Público	Cooperados
Objetivo	Maximizar los beneficios en relación al capital aportado	Servicio público	Brindar servicios y/o productos a los cooperados sin discriminación
Control y dirección	En función del monto de capital invertido	Estado	En función del número de cooperados (un hombre un voto)
Poder de decisión	Delegado por los propietarios, en relación al capital aportado.	Funcionarios designados por el Estado	Principio de igualdad. Todos los cooperados poseen los mismos derechos a opinar y votar.
Capital	Fijo, por lo tanto generalmente no puede disminuir del monto constituido	Mixto, de acuerdo a políticas públicas	Variable, de acuerdo al ingreso y egreso de los cooperados. Al renunciar un cooperado retira las cuotas aportadas
Condiciones de ingreso	Restringida al capital	Restringida al estado	Sujeta a aprobación del resto de los cooperados
Ganancia o excedentes	Se invierte o se reparte entre los accionistas en proporción al capital invertido	Si existen utilidades, se capitalizan	Se invierte o se distribuye entre los cooperados en proporción a las operaciones realizadas o servicios prestados por los cooperados. Principio de equidad

Equilibrio empresarial	Ingreso marginal es igual al costo marginal	Costo promedio es igual al costo promedio	Ingreso marginal es igual al costo marginal
---------------------------	--	---	--

En 1844, un grupo de 28 trabajadores de la industria textil, que vivían en Rochdale condado de Lancashire, Inglaterra, cerca de Manchester, trataron de controlar su destino económico formando una cooperativa llamada la Rochdale Equitable Pioneers Society, recordando las ideas de Robert Owen considerado el padre del cooperativismo.

Uno de los postulados de los obreros textiles de Rochdale, al integrar la primera cooperativa de consumo es: "El incentivo de lucro es el origen y la razón de ser de los intermediarios y debe sustituirse por una noción de servicio mutuo o cooperación entre los consumidores". Se trataba, entonces, de crear una asociación solidaria de consumidores que reemplazara a los intermediarios. Para evitar que esta misma asociación perdiera su rumbo, formularon los siete principios de Rochdale que son los siguientes:

- i. Libre ingreso y libre retiro
- ii. Control democrático
- iii. Neutralidad política, racial y religiosa
- iv. Ventas al contado
- v. Devolución de excedentes
- vi. Interés limitado sobre el capital
- vii. Educación continua

Las cooperativas más antiguas fueron las de consumo, cuyo objetivo central es suministrar a sus miembros, a precios módicos, los artículos que requieren para la satisfacción de sus necesidades. Pero el movimiento cooperativo no se limita a este ámbito y se han desarrollado diferentes clases de cooperativas.

En América Latina, algunos historiadores muestran la afinidad del cooperativismo moderno con diferentes modalidades de asociación tradicional, como los **ayllus** de la cultura Inca que comprendió lo que ahora es Perú, Bolivia, Ecuador, parte de Chile y el norte argentino y, en las culturas del norte, como la azteca en México y las **juntas** en Costa Rica, también se encuentran manifestaciones tradicionales de autoayuda, solidaridad y cooperación, muchas de ellas aún vigentes en toda América Latina. La Iglesia Católica, a partir de las encíclicas *Rerum Novarum*, *Quadragesimo Anno* y *Populorum Progressio*, encontró en el cooperativismo una posible solución a los problemas sociales y por ello orientó su acción en su apoyo. La mencionada acción fue importante en los países de América Central y los de la Región Andina. Actualmente hay organizaciones a nivel mundial que incentivan el cooperativismo como la Alianza Internacional de Cooperativas (ACI).

5.- Cooperación y cultura

Hemos visto las dificultades derivadas del intento de imponer un modelo con prescindencia de la cultura. El modelo occidental de organización sigue estando vigente en la mayoría de las

organizaciones existentes en América Latina. Sin embargo, todos sabemos que son escasas las organizaciones que funcionan exactamente como supone el modelo. La organización real, efectiva, no es la que indica el modelo, sino la que resulta de la doble contingencia organizacional. Explicaremos brevemente esto.

Un determinado hecho es contingente, cuando es el resultado de una selección entre diversas alternativas y, por lo tanto, podría haber sido distinto. Por otra parte, un sistema social -o de conciencia- dispone de contingencia, esto es de más posibilidades de acción y experiencia que las que puede actualizar. Cualquier acción de un sistema es contingente, lo que significa que podría ser diferente; también lo es una experiencia. La contingencia, desde la perspectiva del sistema, es disposición sobre alternativas y necesidad de elegir. La contingencia con que cuenta un determinado sistema, para otro sistema que se relacione con el primero es parte de la complejidad de su entorno, que debe reducir (Willke, 1982: 20).

La relación entre dos -o más- sistemas sociales o psíquicos implica la doble contingencia, es decir, conduce a la coordinación de las selecciones que permite que se forme un nuevo sistema. Esta coordinación de contingencias es problemática, porque cada uno de los sistemas involucrados ha de efectuar sus selecciones teniendo en consideración las selecciones que el otro hará e, incluso, realizará sus selecciones sabiendo que el otro considerará dichas selecciones -las que él efectivamente haga o, mas bien, las que el otro cree que hará- para hacer, por su parte, las suyas. Esta coordinación de contingencias, esta doble contingencia, también es contingente: es una tercera contingencia porque podría ser de otra forma; no hay una única manera que defina necesariamente el modo de su coordinación, sino muchas y, por ello, cualquiera que sea la forma en que la coordinación tiene lugar, es contingente. (Luhmann, 1991: 123 - 124).

Para el tema que nos interesa, la doble contingencia organizacional consiste en la relación efectiva que se produce entre dos partes que disponen de contingencia, vale decir, tienen diversas alternativas disponibles y deben escoger una. Por un lado, la organización define una forma de relación -un modelo- que ha sido tradicionalmente el modelo occidental; se podría haber elegido otro modelo y por ello ésta es una decisión contingente. Por el otro lado, las personas que aportan su trabajo y que desearían que la organización estableciera con ellas una cierta forma de relación, la que también podría ser diferente y, por lo mismo, es contingente. La organización real, la que efectivamente encontramos día a día por doquier, no es una ni la otra, sino la que resulta del juego entre ambas. Esta es la razón por la cual ninguna organización de nuestro continente es idéntica al modelo occidental.

Llegado el momento de preguntarnos si el modelo cooperativo que también proviene de Europa -Rochedale- tiene también escasas probabilidades de implementación en nuestra tierra, sería necesario reflexionar si las raíces culturales, que mencionábamos anteriormente, encuentran oportunidades de expresión en el modelo cooperativo o si éste les resulta tan extraño como el occidental y el japonés. Examinemos, entonces, una comparación entre los modelos de gestión occidental, japonés y cooperativo con el estilo de las organizaciones latinoamericanas, que resultan de la aplicación del modelo occidental a la realidad cultural latinoamericana. Es importante remarcar, que los tres modelos de gestión constituyen modelos, es decir abstracciones. El estilo de la organización latinoamericana, en cambio, refiere al modo en que efectivamente funciona la gran mayoría de las organizaciones de Latinoamérica.

Factores	Modelo Occidental (Abstracción)	Modelo Japonés (Abstracción)	Modelo Cooperativo (Abstracción)	Estilo organizacional Latinoamericano
Reclutamiento	Universalista Racionalidad técnica	Particularista Adscripción y capacitación	Universalista Aceptación por asociados	Particularista Racionalidad técnica
Carrera	Mérito	Antigüedad	Educación continua	Antigüedad Amistades
Forma de relación	Impersonal	Personal	Personal	Personal
Compromiso laboral	Contractual	Paternalismo de empresa	Solidaridad Comunitario	Paternalismo
Comunicaciones	Verticales Específicas Individuales	Horizontales Grupales Amplias	Horizontales Comunitarias Amplias	Verticales en lo formal; amplias y grupales en lo informal (rumor)
Responsabilidad	Restringida y asumida	Amplia, asumida grupalmente	Amplia, asumida comunitariamente	Difusa, no asumida
Participación en toma de decisiones	Ninguna, decisiones individuales	Alguna, decisiones compartidas	Total, decisiones comunitarias	Ninguna, decisiones individuales
Motivación	Individual	Grupal	Solidaridad	Individual Solidaridad
Jerarquía	Específicamente definida. Igualitaria en lo demás	Difusamente definida. Muy Jerárquica	Específicamente definida. Igualitaria en lo demás	Difusamente definida. Muy jerárquica

De la anterior comparación, es posible determinar que en la cultura organizacional latinoamericana existen algunos rasgos que serían asimilables a las características del modelo cooperativo y otros que no lo serían tanto. Esto tiene relación tanto con rasgos culturales precolombinos, como con la influencia de la Iglesia católica en la formación de la cultura latinoamericana. Sin embargo, es necesario dejar en claro que la cultura está experimentando un gran cambio en nuestros países. Infiuye en este cambio la extensión de modelos individualistas de educación y la globalización. Cambian también los modelos mismos. En ningún lugar de la tierra, tampoco en Japón, se ofrece ya empleo de por vida. Al reducirse los peldaños de la pirámide jerárquica, tampoco hay demasiadas oportunidades de hacer carrera en una misma organización. Los jóvenes profesionales han dejado de soñar con envejecer en la misma empresa en que iniciaron su vida profesional; estar más de cuatro años en una misma organización es empezado a ser visto con sospechas, como indicador de pérdida de empuje y competitividad: *“The times, they are a-changin’ ”*, diría Bob Dylan.

6.- Complejidad y sistema organizacional

Finalmente, una consideración desde la teoría de sistemas. Los sistemas surgen al reducir la complejidad; de acuerdo a la ley de variedad requerida de Ashby, ningún sistema es tan complejo como su entorno. Entre sistema y entorno hay, por consiguiente, una gradiente de complejidad, lo que obliga al sistema -para evitar ser destruido por la variedad del entorno (*only variety can destroy variety* (Ashby, 1958: 207)- a reducir la variedad de éste seleccionando sólo algunos puntos de contacto en los que se dejará irritar por determinado tipo de eventos del entorno.

Si aumenta la complejidad del sistema, también crece la de su entorno y cuando el sistema incrementa su complejidad, debe diseñar formas de reducir su propia complejidad de modo de no perder sus características sistémicas y quedar reducido al caos, a la entropía. Recordemos que entropía es tendencia a la desorganización. Todo sistema organizado tiende a desorganizarse y, por esta misma razón, un sistema que ve crecer su complejidad, tiene que diseñar mecanismos de reducir dicha complejidad aumentada, si no se desea dejar que la entropía acabe con la organización que le quedaba.

La complejidad de un sistema aumenta cuando el número de sus elementos se hace mayor. En las organizaciones, como veíamos, estos elementos son las decisiones. El modelo cooperativo incrementa el número de decisiones, porque son más las personas que participan en su proceso de adopción: si en la empresa u organización capitalista tradicional unas pocas personas tienen la mayoría de las acciones, sus decisiones son las que determinarán el curso de la organización. En la organización cooperativa, en cambio, todos los cooperados participan, lo que hace que el número de decisiones sea más grande. La consecuencia de esto es que la empresa u organización cooperativa es necesariamente más compleja que la empresa capitalista.

La complejidad no es un problema ni algo necesariamente negativo, más bien es la condición de posibilidad de un sistema, porque, como vimos, los sistemas surgen al reducir la complejidad. Sin embargo, la complejidad demanda imperiosamente contar con mecanismos capaces de reducirla, de canalizarla provechosamente, para hacer crecer a la organización y sus capacidades de relación con el entorno. Es indispensable tener conciencia de esto, de tal manera de estar en condiciones de planificar los modos deseados y deseables de reducción de complejidad: aquéllos que no vayan en el sentido contrario de los principios propios del modelo.

Particularmente importante al respecto parece ser el que se refiere a la forma democrática de toma de decisiones. Si no se pone especial preocupación, la toma de decisiones por parte de una cantidad de personas relativamente grande puede hacerse ineficiente, lo que significa que el sistema ha sucumbido ante su propio incremento de complejidad: la democracia se ha convertido en un asambleísmo inmovilizante.

También se puede producir el problema contrario: para evitar quedar inmovilizada en una asamblea permanente, la organización cooperativa elige sus representantes: un Consejo de Administración, una Junta de Vigilancia, etc. Ellos estarán encargados de tomar la mayor parte de las decisiones, porque han sido mandatados para ello por la asamblea de cooperados. Si no se adoptan las medidas de control necesarias, no obstante, estos mismos representantes pudieran desarrollar características oligárquicas, con gran satisfacción de los cooperados que desarrollan la

correspondiente apatía. Ese es, por lo demás, un peligro que está suficientemente estudiado (Michels, 1970; Rodríguez, 1982) y que, por lo mismo, es posible controlarlo.

Finalmente, una última reflexión apoyada en la diferencia riesgo / peligro (Luhmann, 1992). De acuerdo a Luhmann, el peligro consiste en la probabilidad de algún daño futuro ocasionado en el entorno de un cierto sistema y el riesgo, en la probabilidad de algún daño futuro derivado de alguna decisión del propio sistema. Si las cooperativas se encuentran entre **dos peligros**: el *Scilla* del asambleísmo y la ineficiencia derivada de la incapacidad de decidir y lograr llegar a acuerdos y el *Caribdis* de la oligarquía autocrática, alejada de los cooperados, deben asumir el **riesgo** de tomar decisiones de delegación, controlando los afanes oligárquicos y la propia autocomplacencia de la apatía.

7.- Referencias bibliográficas

Ashby, W. Ross. 1958. *An Introduction to Cybernetics*. New York: John Wiley & Sons.

Fayol, Henri. 1984. *Administración industrial y general*. Barcelona: Ediciones Orbis.

Lévi-Strauss, Claude. 1964. *El pensamiento salvaje*. México: Fondo de Cultura Económica.

Luhmann, Niklas. 1991. *Sistemas sociales*. México: Universidad Iberoamericana / Alianza Editorial.

—. 1992. *Sociología del riesgo*. Guadalajara: Universidad Iberoamericana / Universidad de Guadalajara.

—. 1997. *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

—. 2000. *Organisation und Entscheidung*. Opladen / Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Maturana, Humberto y Francisco Varela. 1984. *El árbol del conocimiento*. Santiago: OEA/Editorial Universitaria.

Mc Clelland, David. 1961. *The Achieving Society*. Princeton, New Jersey: Van Nostrand Co.

Mc Gregor, Douglas. 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York: Mc Graw Hill.

Michels, Robert. 1970. *Soziologie des Parteiwesens in der Modernen Demokratie*. Stuttgart: Kröner Verlag.

Pettigrew, Andrew. 1979. "On Studying Organizational Cultures." *Administrative Science Quarterly* 24:570-581.

Rodríguez, Darío. 1982. *Formación de oligarquías en procesos de autogestión, prologado por Niklas Luhmann*. Santiago: Instituto de Sociología, Pontificia Universidad Católica de Chile.

Taylor, Frederick. 1984. *Principios de la Administración Científica*. Barcelona: Ediciones Orbis.

Weber, Max. 1964. *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.

Willke, Helmut. 1982. *Systemtheorie*. Stuttgart: Gustav Fischer Verlag.