

**LAS COOPERATIVAS COMO PARTE DE LA ECONOMIA SOCIAL  
¿UNA ALTERNATIVA REAL ANTE LA CRISIS?:  
UNA APROXIMACION DESDE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
-Documento de discusión-**

Dr. Daniel Ventosa Santaulària<sup>1</sup>  
M. D. O. Luis Gerardo Villegas Romero<sup>2</sup>  
Julio, 2009.

## RESUMEN

En un modesto trabajo académico, los autores revisan de manera fluida y dinámica los antecedentes de la crisis financiera y económica actual y presentan algunas repercusiones en el sector cooperativo. Repasan brevemente los retos y oportunidades del sector, desde el punto de vista de las organizaciones, manifestando que éstas representan una alternativa ante la crisis, al reivindicar sus principios y valores. Finalmente presentan una aproximación desde el Desarrollo Organizacional y el Aprendizaje Organizacional respecto a los retos que impone la actual crisis económica.

### I. EL ALFA: LA CRISIS FINANCIERA Y ECONÓMICA

El origen de la crisis no encierra ya grandes misterios. Todo empezó en Estados Unidos, con los famosos créditos “*subprime*”. Hay explicaciones en extremo detalladas de lo anterior, pero no se comete ningún abuso al resumir la situación de forma tajante: **se prestó demasiado dinero a gente que no podía pagarlo**; lo grave fue que se le prestó a sabiendas de ello con el afán de escapar a las bajas tasas de interés que puso la FED (El Banco Central Norteamericano). Las tasas de interés tan bajas incitaron a los bancos a prestar y prestar, eludiendo la regulación legal en la materia mediante complejos artilugios—instrumentos—financieros. Éstos, empleados masivamente, permitieron a los intermediarios beneficiarse. Pero al final la realidad los alcanzó; **la gente dejó de pagar sus créditos y las entidades financieras se enfrentaron con un pequeño gran problema. Si ellos no pagaban, ¿quién lo haría?** Pues las aseguradoras, sólo que el monto era astronómico y éstas no pudieron con el paquete. De ahí las primeras quiebras del año pasado (como AIG). Los siguientes en caer fueron algunos bancos, también obligados a pagar aunque no tuvieran dinero. De ahí las famosas quiebras, como la de *Lehman Brothers*.

De esta crisis financiera a la económica ya no queda ni un suspiro. Cuando los bancos tienen problemas dejan de prestar dinero. No es azar si a todos éstos les llaman intermediarios financieros. **Hay gente muy precavida que ahorra mucho y gente muy aventurera que lo necesita. Los primeros quizá estén pensando en su retiro o previniendo épocas de vacas flacas**; los segundos quizá estén pensando en montar un negocio, expandirlo o simplemente asegurar la fluidez de sus operaciones y eliminar problemas de liquidez inherentes a la actividad que puedan darle en el “traste” a dicho negocio sin que éste realmente vaya mal.

<sup>1</sup> Doctor en Economía. Profesor del Departamento de Economía y Finanzas. Universidad de Guanajuato. Correo electrónico: daniel@ventosa-santaularia.com

<sup>2</sup> Maestro en Desarrollo Organizacional. Profesor del Departamento de Estudios Organizacionales. Universidad de Guanajuato. Correo electrónico: lgerardo@quijote.ugto.mx



¡Qué problema! A unos les sobra dinero mientras que a otros les falta. La solución es obvia, que aquellos que tienen de sobra se lo presten a aquellos que lo necesitan (cobrándoles el “favor”, claro está, mediante un módico interés). Pero, ¿cómo le hacen los que pueden prestar dinero para asegurar la devolución de éste? Y los que necesitan dinero, ¿Cómo encuentran a alguien dispuesto a prestárselos? Podríamos ponernos todos de acuerdo, por ejemplo en Guanajuato, y vernos todos los domingos, de 7 a 10 de la mañana en la plaza de la Paz y negociar... a la derecha los que tienen, a la izquierda los que quieren. Juntamos a un par de notarios y hacemos mil y un contratos, etc. Como seguramente habrán pensado, hacer eso es muy complicado. Mejor buscamos a un intermediario que busque a los ahorradores y examine a los prestatarios: el banco o, ¿por qué no? Pensemos en el sistema que ha demostrado su efectividad en el buen manejo de estos menesteres: una sociedad cooperativa de ahorro y préstamo (cooperativa).

Fiel a su concepción original, la cooperativa, que describimos como “una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente **para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes** por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”, puede hacer con diligencia esta labor.

Veamos. A los que ahorran, la cooperativa les pide su dinero y a cambio les ofrece algún rendimiento (la tasa de interés pasiva); a los que piden prestado, la cooperativa, si hace bien su trabajo, les presta a condición de asegurarse que es fiable y les cobra un poquito (la tasa de interés activa). ¿Qué gana la cooperativa? Pues “el negocio” está en cobrar una cierta cantidad por los préstamos y pagar otra, inferior, por los depósitos. Es en el diferencial de tasas que está el negocio del banco. Pero ahí no agota su papel, todos sabemos que la filosofía del quehacer cooperativista, nos lleva a un compromiso profundo con aquéllos que literalmente depositan sus necesidades, expectativas y ahorros.

Es así que se pone de manifiesto lo que Alfonso Desjardins sostiene como el cooperativismo que es un concepto rector de nuestro ser y quehacer para hacer frente a los retos y oportunidades de esta crisis. El cooperativismo es “crear un patrimonio común, un capital que estará bajo nuestro control, siempre a nuestra disposición cuya utilización servirá para aumentar nuestra influencia legítima para activar el progreso y protegernos de las agresiones injustas, el capital será el arma mas formidable puesta a nuestro propio servicio”

Regresemos a nuestra crisis en EEUU. Si los bancos dejan de hacer su función, tenemos a un montón de personas, que pueden o no ser empresarios, y están en problemas para financiar sus operaciones, expansiones o creaciones. Si ya no hay inversión, eso se transmite en menos empleos. Menor número de empleados implica menos consumo. Menos consumo conlleva a más problemas para las empresas y así se gesta un círculo vicioso en la economía real (es decir los empleos y la producción). Es lo que, a grandes rasgos ha venido pasando en la economía de nuestro vecino.

¿Cómo nos pegó a nosotros? Pues ahí la cosa es todavía más sencilla. México depende en muchos sentidos de la economía norteamericana: (i) millones de mexicanos trabajan allá y nos mandan dinero en forma de remesas. El desempleo en EEUU también los afecta y las remesas caen en consecuencia; (ii) Buena parte de la producción en México se va para EEUU. Si los norteamericanos pierden su empleo, consumen menos, entre otras cosas, productos mexicanos [y también vienen menos de vacaciones a estos lugares aunque eso hay que matizarlo]; si las empresas gringas disminuyen su producción, pues al menos aquéllas que requieran insumos intermedios importados de México, cancelarán sus pedidos. Así, la crisis del vecino del norte nos pegó por dos lados: menos dinero por remesas y turismo y menos dinero por exportaciones.



Es innegable el golpe al sector cooperativo. ¿Acaso no cada uno de nuestros ahorradores tiene o ha tenido una experiencia con el fenómeno migratorio a EEUU? No decimos que él haya sido migrante, pero sí su esposo, sus hijos, su vecino, o el “primo de un amigo”...

Muchos gobiernos, el norteamericano entre otros, creen que la solución está en reactivar el crédito e inyectar dinero en una economía que ha perdido movilidad (a manera de analogía mecánica, la función de los bancos en la economía es equiparable a la del aceite en el motor; buena parte de las estrategias gubernamentales ha consistido en reemplazar ese faltante de aceite con dinero público). ¿Funcionará? ¿Tomará mucho la reactivación económica? Hacer pronósticos en economía es la forma más segura que existe de decir “burradas”. Siempre ha habido altas y bajas en el ciclo económico; hoy estamos en la parte baja. Tarde o temprano nos recuperaremos (al menos hasta ahora eso siempre ha ocurrido). La dificultad estriba en saber cuándo sucederá eso. La secretaría de Hacienda y Crédito Público en México, así como el Banco de México no se cansan de señalar que ya han aparecido síntomas de la mentada recuperación...

Pero bueno, ni modo que digan lo contrario; sus pronósticos no son creíbles por ser quienes son (es decir, los responsables de la política económica en México. Ni modo “que se echen tierra solitos”). Ellos creen avizorar un 2010 positivo. Ojala tengan razón. En todo caso, vale la pena señalar que México ha sido uno de los que peor ha resentido la crisis, más que sus vecinos latinoamericanos, más que EEUU.

Al parecer también hemos sido los que peor hemos sabido manejar la situación. En todo caso, si nuestro vecino sale del bache, ello probablemente nos traiga beneficios. Pero es importante insistir en que la fecha de la recuperación no la conoce nadie. Si alguien le jura y le perjura lo contrario, mejor salga corriendo o bien “déle el avión”.

## II. LA PRAXIS: ACCIONES ANTE LA CRISIS

Pasemos a la práctica. Esta crisis ha dejado sin empleo a mucha gente. Las empresas están reacias a emprender nuevos proyectos y son muy cautelosas en materia de contratación. En definitiva la situación es crítica. Resulta difícil dar un buen consejo en estos momentos. Quizá es importante recordar que la crisis no pega por igual a todos los sectores. Por ejemplo, es muy posible que aquellos productos que una familia en apuros económicos deja de consumir, sean reemplazados por otros equivalentes pero de menor ingreso. Los productos de lujo, tales como restaurantes “finolis” u hoteles 5 estrellas se reemplazan con fondas y albergues más modestos. Quizá decidamos comer más seguido en casa, por lo que compraremos más comida en el súper o en el mercado.

También están otros bienes que no se ven tan afectados por la crisis. Siendo uno de los autores de este documento fanático de la coca-cola y teniendo una ligera adicción al tabaco, nos atrevemos a señalar que quizá las empresas que los fabrican resienten un poco menos la crisis.

Sospechamos que lo mismo ocurre con la cerveza, pero no lo podríamos jurar. El caso es que no a todos les va tan mal y por ende la demanda de trabajo (recuerde que nosotros, “la gente de a pie”, ofrecemos trabajo a cambio de dinero mientras que son las empresas las que lo piden; lo pagan con salarios), aunque deprimida, no ha desaparecido. Si se busca trabajo hay que tocar muchas puertas y no perder la esperanza.

Hay otra opción; no es fácil seguir esta vía pero en cambio aumenta nuestras expectativas laborales y salariales en el mediano y largo plazo: seguir estudiando. Los estudios representan una extraordinaria oportunidad de incrementar nuestras competencias. Saber inglés, por ejemplo, permitiría a un candidato resaltar entre todos; lo mismo puede decirse del manejo de equipo de cómputo, o de paquetes especializados en materia de control de costos, evaluación



de proyectos, y un largo etc. Entre más elementos pueda usted presumirle al que contrata, más atractiva será para él su contratación. Además hay otra cuestión. La economía señala sin ninguna controversia que el nivel salarial suele ser un reflejo de la productividad [con la notable excepción del gobierno, donde los salarios parecen ser función... de otra cosa (y ahí la dejamos)]. El adquirir mayores conocimientos lleva implícita una gran promesa de aumento de su productividad. Así pues, estudiar no sólo abre nuevas puertas (a empleos que exijan inglés, por ejemplo) sino que conlleva a la postre a mejores ingresos. Queda claro que estudiar resulta a veces oneroso, no sólo por las colegiaturas sino también porque el tiempo que se destina a esta actividad va en detrimento al de la búsqueda de empleo. Pero a la larga es una buena apuesta.

¿Qué hay con nuestro sector cooperativo? ¿Que opciones tiene ante la crisis? ¿Representa el cooperativismo una opción ante la crisis? ¿Cuales son los retos y las oportunidades que tenemos para afrontar los desafíos del presente y del futuro? Las respuestas a estas y a otras interrogantes son las que dieron origen a estas reflexiones, sin embargo, a continuación compartimos una serie de ideas, sin llegar incluso a ser una propuesta, sin embargo representan el punto de vista de los autores, desde la óptica del estudio de las organizaciones y que sin llegar a ser palabras de un experto en la materia, llevan a considerar que efectivamente, el sector cooperativo representa una alternativa ante la crisis, si y solo si, las organizaciones del sector introducen cambios planeados desde la alta dirección, que permean a todos los niveles, mediante “una compleja estrategia educacional, con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras, de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios”.

### **III. UNA APROXIMACION DESDE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Ya lo hemos dicho: nuestra sociedad actual, inserta en un complejo, caótico y globalizado entorno; lleno de retos y oportunidades que otras generaciones no tuvieron, exige de nosotros, quienes representamos la alta dirección y/o a los gobiernos de nuestras organizaciones cooperativas, ejercer un alto liderazgo basado principios y valores cooperativistas que sea capaz de coadyuvar a las organizaciones a hacer frente a lo único constante: el cambio.

De manera inicial, para hacer frente a cualquiera de los retos que tengamos, es preciso no permitir que nuestra actuación se aleje de los principios y valores cooperativista; pues de ser así, estoy cierto que nos costaría muy caro actuar temerariamente sin apegarnos a estos preceptos; que para nosotros se pueden resumir en uno solo: reconocer que el ser humano es el principio y el fin de toda organización cooperativa y que todo cambio que ocurra o toda acción encaminada a enfrentar o prever un cambio jamás debe no tomar tal consideración: trabajamos con personas y para personas. Las organizaciones cooperativas no son eficaces per se; sino son vivas y eficaces por su gente.

Enseguida. Es la sociedad, son nuestros cooperativistas, nuestros socios, quienes esperan de nosotros que nos logremos constituir en agentes de cambio para facilitar el tránsito las cooperativas, vistas como organizaciones, hacia niveles cada vez más elevados de efectividad. Es la sociedad, son nuestros cooperativistas, nuestros socios, quienes nos piden que nuestro desempeño al interior sea de calidad, a efecto de que ellos logren superar los temores e incertidumbre de la crisis actual. Es la sociedad, son nuestros cooperativistas, nuestros socios, a quienes nos debemos, a quienes hay que corresponder, generando las acciones necesarias para que las organizaciones cooperativas incrementen su eficacia y continúen representando una inspiración, una fuente confianza en la adversidad.





Nuestras organizaciones cooperativas deben estar preparadas para responder a cada instante al cambio. Y es, su capacidad de respuesta la que le permite salir airosa y avante en medio de este “darwinismo social”, en el que la supervivencia de las organizaciones está determinada por las ventajas competitivas que las organizaciones tienen frente a sus competidoras.

### **Pero... ¿A qué cambios nos referimos?**

Si no ha bastado el contexto inicial en el que se planteaba la situación ante la cual es necesario reconfigurar nuestras organizaciones, a continuación citamos un reto más: el que parecía remoto y lejano, hace apenas un par de lustros, supe de ella por vez primera: La globalización. Vivimos en una época en que gran parte de los acontecimientos de orden social, político y económico están determinados por un proceso global, en el cual, las culturas, las economías y fronteras nacionales se están disolviendo. Tal proceso de globalización, con el paso del tiempo se va consolidando en una nueva forma de producción de riqueza que está determinada por el acumulamiento y por un buen manejo de la información, así como de una economía abierta de los países; pues en la globalización se contempla al mundo como un gran mercado, en el cual los flujos financieros y la actividad económica y comercial han traspasado las fronteras de países; el mundo entero es un solo mercado en el que los productores no se preocupan del origen de los insumos sino que les interesa principalmente la calidad, el precio, puntualidad en el tiempo de entrega y su diseño; ya que dichas variables las pueden comparar entre todos los países oferentes y elegir las que mejor les convengan.

De acuerdo a las expectativas de cada quien, la globalización se convierte en sinónimo de “progreso”, como aumento de dimensiones, ruptura de fronteras, oportunidades comerciales, aumento en la competitividad, etc., mientras que otros sólo ven su impacto negativo, pues su efecto más perverso traerá consigo la disminución en la eficacia de los instrumentos y políticas económicas con que cuentan los países, que se traducen en pobreza, desempleo, recesión y desprestigio ante inversionistas internacionales; debido a los movimientos de capital y el desmoronamiento de los sistemas financieros.

De esa es la magnitud de los retos a los que hemos de responder de manera efectiva. A nosotros, la gente que representamos a cientos de miles de cooperativistas, nos corresponde constituirnos como estrategias para el diseño de organizaciones sólidas, pero flexibles en sus estructuras. Somos nosotros, los llamados “agentes de cambio”, quienes llevamos la responsabilidad de generar propuestas para que los procesos de trabajo resulten cada vez más efectivos. Y además, la responsabilidad más grande que tenemos es desarrollar acciones con y para las personas, para que logren modificar sus conductas y que se constituyan ellas mismas en agentes de cambio al interior de sus propios contextos de influencia.

Así pues, desde nuestra opinión, este es el reto principal de la crisis: facilitar los procesos de cambio dentro de las organizaciones para que éstas puedan responder efectivamente a los retos del presente y futuro.

¿Cómo habremos de conseguirlo? ¿Qué necesitamos para tal fin?

Para comenzar, jamás debemos olvidar en nuestros intentos de cambios al interior de nuestras organizaciones que lo que distingue a nuestro sector es que privilegia al ser humano por encima de cualquier interés económico. Así pues, para facilitar procesos de cambio, recordemos siempre que son las personas primero ¿si no actuamos así de que otra manera entonces?

Creemos en el hombre. Lo concebimos como un ser que, entre virtudes y defectos, es capaz de compartir, aunque sea mínimo, algo que es suyo y ponerlo al servicio de los demás; que no es capaz de por sí solo realizarse como persona, sino que necesita de los demás para



lograr tal objetivo, y al mismo tiempo contribuye para la realización de los demás. Son sus semejantes quienes le ayudan a satisfacer las necesidades que tiene; entre ellas las más elevadas que apuntan hacia la autorrealización. Aquí es donde descansa la principal labor de los dirigentes del sector cooperativo: ayudar a que las organizaciones desarrollen estructuras y procesos que favorezcan el desarrollo pleno de las personas: sus funcionarios, sus asociados.

Hagamos esfuerzos planificados. Dentro de nuestras organizaciones no hay lugar para improvisaciones, al momento de hacer una intervención de cambio. Más aún, exige que los facilitadores (como ya hemos dicho la alta gerencia y los directivos) hayan desarrollado una alta capacidad de administración estratégica que incluya a la planeación como el primer paso, en el que se diseñan las estrategias para llevar a la organización a un estadio superior al que se encuentra en el momento en que se realice un diagnóstico de la organización, en el que encontrará las fortalezas y debilidades de nuestras organizaciones. Asimismo, al considerar los retos y las oportunidades que el medio ambiente le plantea, los facilitadores de los cambios, deben tener la capacidad de planear sus acciones de tal suerte que sea capaz de hacer frente a las contingencias que se puedan presentar.

Como parte de la planificación de actividades y, en consecuencia de su operación y posterior evaluación, debemos reconocer que la organización es un sistema y como tal, cada elemento de la misma afecta a los demás y a su vez es afectado por los restantes. No se concibe cambio organizacional solamente aplicado a un área, a un departamento, a una sucursal. Toda intervención de cambio debe ser para toda la organización, sea cual fuere la magnitud de la misma.

Así, entender a las organizaciones como sistemas, exige de nosotros desarrollar un pensamiento sistémico, tal como lo afirma Peter Senge (2005): un modo de analizar –y un lenguaje para describir y comprender- las fuerzas e interrelaciones que modelan el comportamiento de los sistemas. Esta disciplina nos permite cambiar los sistemas con mayor eficacia y actuar en forma más acorde con los procesos del mundo natural y económico.

Aprendamos en las organizaciones. Aprender en las organizaciones significa someterse a la prueba continua de la experiencia, y transformar esa experiencia en un conocimiento que sea accesible a toda la organización, y pertinente a su propósito central.

Al respecto, podríamos dar respuesta a las preguntas para monitorear nuestro aprendizaje organizacional: ¿verificamos continuamente nuestra experiencia organizacional? ¿Qué estructuras hemos diseñado para tal verificación? ¿Estamos generando conocimiento, entendido como capacidad para la acción? ¿Posee su organización aptitudes que antes no poseía? ¿Es compartido el conocimiento? ¿Es accesible a toda la organización? ¿Es pertinente el aprendizaje?

Finalmente, basados en las recomendaciones de Peter Senge, citamos alternativas para formar “organizaciones que aprenden”.

Pensar y actuar estratégicamente. El pensamiento estratégico comienza con la reflexión sobre la naturaleza más profunda de nuestros proyectos y sobre los desafíos que plantean. Algunos cambios se pueden lograr directamente; otros son subproducto de otros esfuerzos. La comprensión de estos temas es la esencia del pensamiento estratégico. El pensamiento estratégico estimula la imaginación y la innovación.

La esencia de la organización inteligente. Los grandes equipos son organizaciones inteligentes, grupos de personas que con el tiempo aumentan su capacidad de crear lo que desean crear. Cumplen con un ciclo de aprendizaje profundo, en la medida que los miembros del equipo adquieren nuevas aptitudes, que alteran sus actos y su entendimiento. Al desarrollar nuevas aptitudes, también desarrollan una nueva sensibilidad, una nueva percepción. Con el tiempo, a medida de que la gente aprende a ver y experimentar el mundo de otra manera, las

nuevas creencias y premisas comienzan a cobrar forma, lo cual permite el desarrollo de otras nuevas aptitudes.

Ese ciclo de aprendizaje profundo constituye la esencia de la organización inteligente: no sólo el desarrollo de nuevas aptitudes, sino de nuevas perspectivas mentales, tanto individuales como colectivas. Cuando el ciclo se pone en marcha, los cambios resultantes son profundos y duraderos.

**Nuevas aptitudes.** Las aptitudes que caracterizan la organización inteligente se clasifican naturalmente en tres grupos:

- **Aspiración.** Capacidad para orientarse hacia sus auténticos intereses y de cambiar, porque lo desean, no sólo porque lo necesitan.
- **Reflexión y conversación.** Capacidad para reflexionar sobre premisas profundas y pautas de conducta, tanto individual como colectivamente. Las conversaciones inteligentes exigen individuos capaces de reflexionar sobre sus propios pensamientos.
- **Conceptualización.** Capacidad de ver los sistemas y fuerzas que están en juego y de elaborar maneras públicas y verificables de expresar estas opiniones. Elaboración de descripciones coherentes de una totalidad.

**Nueva conciencia y sensibilidad.** Cobramos mayor conciencia de la presencia o ausencia de espíritu de una organización. Comprendemos cada vez más cuándo nosotros y los demás actuamos partiendo de una visión, en vez de reaccionar pasivamente ante los acontecimientos. Cuando un equipo debe tomar una decisión, evalúa las posibilidades a la luz de una visión y un propósito, y a menudo ve posibilidades que de otra manera habrían resultado invisibles.

**Nuevas actitudes y creencias.** Las creencias profundas pueden cambiar cuando cambia la experiencia, y entonces se produce un cambio cultural. La creencia de que podemos modificar nuestra cultura con sólo proclamar nuevos valores atestigua nuestra ingenuidad en ese sentido.

Conformemos organizaciones que aprenden. Organizaciones nuestras que reconozcan donde se ha fallado para no reincidir. Hagamos organizaciones que pueden cambiar. Hagamos, como lo sostiene Senge, organizaciones que aprenden y enfrentan los retos del presente y del futuro. Hagámoslo porque deseamos un desempeño superior; para mejorar la calidad de nuestros servicios a nuestros cooperativistas. Hagámoslo porque es una exigencia de estos tiempos; porque conocemos nuestra interdependencia dentro del mundo. Hagámoslo por la verdad; por que lo deseamos y lo necesitamos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- French, W. (1996). *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. 5ª Ed. México: Prentice Hall.
- González C., A. (2000). *Desarrollo Organizacional*. 1ª Ed. México: PAC.
- Senge, P. (2005) “*La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*”. Argentina: Granica.
- Schwarz, R. (1994). *The skill facilitator, practical wisdom for developing effective groups*. Jossey – Bass.