

**Polis**

Revista Latinoamericana

**46 | 2017**

**Las amenazas y desafíos de la democracia**

---

## **Menos oposición y más cooperación: Aportes para el fortalecimiento de la democracia**

*Less opposition and more cooperation: contributions for the strengthening of democracy*

*Menos oposição e mais cooperação: Aportes para o fortalecimento da democracia*

**Paula Miranda Sánchez y Ismael Romero Mancheño.**

---



**Editor**

Centro de Investigación Sociedad y Políticas Públicas (CISPO)

**Edición electrónica**

URL: <http://polis.revues.org/12256>

ISSN: 0718-6568

**Referencia electrónica**

Paula Miranda Sánchez y Ismael Romero Mancheño., « Menos oposición y más cooperación: Aportes para el fortalecimiento de la democracia », *Polis* [En línea], 46 | 2017, Publicado el 08 junio 2017, consultado el 16 junio 2017. URL : <http://polis.revues.org/12256>

---

Este documento fue generado automáticamente el 16 junio 2017.

© Polis

---

# Menos oposición y más cooperación: Aportes para el fortalecimiento de la democracia

*Less opposition and more cooperation: contributions for the strengthening of  
democracy*

*Menos oposição e mais cooperação: Aportes para o fortalecimento da democracia*

**Paula Miranda Sánchez y Ismael Romero Mancheño.**

---

## NOTA DEL EDITOR

Recibido: 15.03.17 Aceptado: 15.04.17

## Introducción

- 1 La preocupación del siglo XXI con bastante certeza será la manera de cómo la generación de valor económico y social se distribuya de modo justo y equitativamente entre las personas, en un contexto de cambios, de necesidades emergentes, y de toma de conciencia del mundo futuro. El planeta demanda mayor atención y más protección, las personas cuestionan las instituciones que fundan la democracia, los desplazados quieren su tierra, los refugiados necesitan ser albergados, los migrantes reconocen en todas las naciones su derecho al buen vivir, la tecnología se hace parte de la vida cotidiana, domina, socorre, angustia, salva vidas, reemplaza trabajadores. ¿Es una época de transición o estamos siendo parte de esta nueva era? Ante el aumento y complejidad de las necesidades sociales y de la forzosa evolución de las respuestas que se requieren, la sociedad intenta re-conocer nuevas formas de organizarse que le permita ser más eficiente y humana de cara a los fenómenos que afronta. De esta forma vemos que el

Estado y el sector privado, fundamentalmente las empresas, desafían una crisis de mantenimiento de sus tradicionales maneras de asumir sus retos. En tanto la sociedad civil organizada muestra nuevos diseños organizacionales:

Organizaciones No Gubernamentales Tradicionales/3er Sector (misión social y que generalmente pertenecen al ámbito de las organizaciones no lucrativas)

Empresas Sociales/Cooperativas Sociales/3er Sector (pertenecen al ámbito de las organizaciones no lucrativas, pero tienen un componente de innovación social).

Organizaciones Híbridas/4to Sector (misión social y diseño organizacional que permite mezclar ingresos propios, donaciones filantrópicas/RSE, subsidios gubernamentales)

Empresas Sociales Lucrativas /4to Sector/Sistema B (misión social y objetivos económicos. La sustentabilidad se logra dado sus objetivos económicos)

- 2 De esta forma surge la necesidad de mirar la economía y la actividad económica desde otra óptica, al servicio de las personas, no al servicio de la generación de riqueza, a costo del agote del planeta y de la nula capacidad de garantizar a las generaciones futuras posibilidades de lo que comenzamos a definir de diferentes formas: el buen vivir. Este buen vivir se encuentra íntimamente ligado a la búsqueda del interés público y a la superación de visiones rígidas.

## Construcción de un nuevo escenario

“Para los Kukama-Kukamilla de la Amazonía  
Peruana, vivir bien es tener una familia grande,  
muchos hijos, celebrar, estar bien con el vecino, no  
ser envidioso ni odiado por los demás, ser amable,  
Estar bien no sólo con los humanos, sino con la  
naturaleza, con los espíritus y la madre del monte  
y de la cocha”.

- 3 Arquímedes Karitimari, joven Kukamilla, define así lo que es el buen vivir:
 

“Yo quisiera ver a mi comunidad con un montón de mitayo (animales), con abundante comida para toda la comunidad, celebrando nuestras fiestas con mucho masato, rodeado de un bosque con muchas caobas, cedros y lupunas. Me gustaría ver a los niños sanos y felices, con una buena posta médica atendida por curanderos de la comunidad, parturientas y sanitarios, con una escuela donde los niños aprendan en castellano y kukama como segunda lengua. También me gustaría que tuviéramos televisión, radio y algunas otras cosas de la sociedad moderna, pero sobre todo buena comida, educación y salud...”<sup>1</sup>
- 4 En este contexto, la hipótesis que se sustenta es que, al menos, estamos frente a una nueva estrategia de las organizaciones; la ventaja cooperativa, que se funda en la privación de la oposición y que descubre la cooperación como la única forma posible de enfrentar las demandas de sustentabilidad que impone la sociedad democrática.
- 5 Esta estrategia permite relaciones de mejor calidad con el entorno y construye contextos de confianza, que satisfacen las expectativas de todos los *stakeholder* de manera más óptima. Además, posibilita la creación de valor social y económico, esto es, incrementar la ventaja competitiva del mundo privado, aportar en la creación de riqueza, pero al mismo tiempo mitigar los efectos sociales indeseados que produce este tipo de generación de valor, incorporando otras dimensiones como la inclusión, la igualdad de oportunidades, la justicia social, la equidad organizacional, la participación deliberante, la transparencia y la meritocracia, en pos de una mejor sociedad.

- 6 James Austin (2000, p. 19) señalaba en su libro *El Desafío de la Colaboración* “el siglo XXI será la edad de la alianzas”. Austin, manifestaba que la política sufre una merma en la confianza de sus protagonistas como del propio gobierno, además la ayuda del Estado a las organizaciones no lucrativas tiene cada vez mayor competencia y menores fondos y enfatiza, la magnitud y estado de crecimiento y complejidad de los problemas sociales y económicos. Por su parte, el economista Thomas Piketty (2014), autor del libro *El capital en el siglo XXI*, hace hincapié en la inequidad en el mundo del trabajo y los efectos de las diversas estrategias de redistribución de la riqueza. El capitalismo produce desigualdades estructurales. Su mensaje central es que, más allá de los principios abstractos de la justicia social, es necesario redistribuir mejor, porque la desigualdad es un obstáculo para el desarrollo.
- 7 Este planteamiento requiere, a lo menos que distintos actores puedan dialogar y construir acuerdos sobre la base de la cooperación, de modo de alcanzar un contrato social más sustentable y que desate confianza entre los involucrados, base del entendimiento social. Por su parte, el economista Francis Fukuyama, señalaba en Chile, en marzo de 2015<sup>2</sup> la importancia del compromiso con el bienestar colectivo, cuya base se encuentra en la confianza y la cohesión social. Se detenía en las clases medias emergentes y como ellas han liderado varias demandas sociales de mayor justicia social. Se refería a la Primavera Árabe (movimiento en Túnez y Egipto por la desigualdad y falta de participación política); Indignados españoles (jóvenes educados sin acceso al trabajo); descontento social que viven países de América Latina como México, Brasil, Argentina, Chile y Venezuela (por dificultades políticas, injusticia social, corrupción, crisis políticas, desigualdad, populismo, entre otras). El Premio Nobel de la Paz, Muhammad Yunus, economista bengalí, señala en su libro *Un mundo sin pobreza* que la “función de los mercados libres en su forma actual no es encontrar solución a los problemas sociales, y de hecho, puede exacerbar la pobreza, la enfermedad, la contaminación, la corrupción, el crimen y la desigualdad” (Yunus, 2008, p. 23). A párrafo siguiente, agregaba “la globalización como principio general de los negocios, puede aportar más beneficios a los pobres que cualquier otra alternativa, pero sin supervisión y directrices adecuadas, la globalización puede ser extraordinariamente destructiva” (Ibíd.p.23). De allí su idea de la cooperación y el nacimiento de las empresas sociales, que permite avanzar en el que él denomina el capitalismo con rostro humano. Por último, el economista de Harvard, Jeffrey Sachs, en su libro *El Fin de la Pobreza* (2005) se centra en dos tareas prioritarias para el mundo: enfrentar decididamente el problema de la supervivencia para la sexta parte de la humanidad y la posibilidad para todos los países de lograr el ansiado desarrollo. Reconoce, que para ello, entre otras medidas, es necesario un grado de colectivismo, que pueda favorecer que las virtudes del mercado cumplan sus objetivos.

## La Ventaja Cooperativa

- 8 La ventaja cooperativa se funda en la necesidad contemporánea de ecuanimidad, legitimación y preocupación verdadera por la persona humana. La noción de bienestar colectivo, de un beneficio mutuo, parece ser el denominador común de todas las movilizaciones presenciadas en lo que va del siglo. Pareciera ser que la lección del individualismo predominante del siglo XX, dejó secuelas de exclusión y marginación. Una sociedad donde el riesgo individual es imposible de afrontar y sortear con éxito, donde la relación de interdependencia se clama. Esta nueva era exige una reorganización del

modelo, que permita al individuo no fraccionarse socialmente, sino ser sinérgico local y globalmente, enfrentando más equilibrada y conjuntamente escenarios de carencia y desvalimiento.

- 9 La base de todo lo anterior es la confianza. Aquellos que pueden avanzar en un contrato de confianza para asociarse y progresar, son los que logran crear valor social y económico, que se acumula en la sociedad, más que en los propios individuos. Aquellos que fundan sus relaciones sobre la noción de que lo estratégico es el alto desempeño en el largo plazo, en la capacidad de responder y permanecer; creando beneficios y compartiendo costos, equilibrada - transparente y justamente, para todos los involucrados.
- 10 El siglo XXI marca el fin de una historia y el prolegómeno de otra. La irrupción de nuevas ideas, renovados modelos y elementos diferentes hacen presagiar que el desarrollo económico tal cual se conoció en el siglo pasado deberá modificarse. Aparentemente la conjunción de estas mismas ideas y modelos en escenarios nuevos e incrementalmente dinámicos se conjugan para iniciar un proceso de real transformación de cara a los nuevos tiempos, a partir de nuevas estrategias de desarrollo humano.

## El desarrollo económico de la segunda mitad del siglo XX

- 11 Fue a inicios de los años 1800 cuando la actividad humana se convirtió definitivamente en la guía principal del entorno natural, y es lo que se ha denominado en la literatura, el período Antropoceno<sup>3</sup>. A partir de esa época la humanidad cambió definitivamente su forma de vivir. Apareció la era industrial y el comienzo del uso de los combustibles fósiles, que facilitó la naciente producción industrial y la electricidad, y el motor de combustión interna proporcionó la fuerza que movió el siglo XX. Así, la revolución industrial cambió el mundo para siempre (Crutzen y Stoermer, 2000). En no más de doscientos años, de una sociedad de aldeas caracterizadas por lo manual, artesanal y agrario, el mundo se transformó en una sociedad industrial y automatizada, llevando a que las transformaciones sociales y económicas que se desarrollaron lentamente durante siglos y siglos, se actualizarán en poco tiempo, incrementado ostensiblemente la velocidad de aquellos cambios. La economía en general y las organizaciones no lucrativas<sup>4</sup> también sufrieron directamente y fueron parte de estas transformaciones.
- 12 En aspectos económicos, los inicios del 1900 están marcados básicamente por un pensamiento económico característico del siglo XIX, observándose que las organizaciones y empresas son conducidas por rígidos cánones ingenieriles, siendo el concepto central y base “el tiempo y movimiento”, rasgo crucial de aquellas Organizaciones y que se mantuvo plenamente vigente durante los primeros setenta años del siglo XX. En este período también, el papel del Estado en la economía debía limitarse entonces a sus funciones tradicionales, es decir, orientadas al orden social y observador de los asuntos económicos.
- 13 Las ideas y conceptos del siglo XIX mantienen una vigencia decreciente las primeras tres décadas del siglo XX. Entre 1930 y hasta la década del 70' se observa el predominio de un enfoque de carácter keynesiano, que se orientó preferentemente a elevar el empleo y la demanda agregada, énfasis que hoy ha sido crecientemente abandonado. Específicamente entre 1935 y 1979 en la economía primó un enfoque caracterizado por el pleno empleo y el desarrollo. El Estado debía asumir un nuevo deber, el pleno empleo, es decir, preocuparse a nivel macroeconómico de la demanda y no sólo de la oferta. El pleno empleo implicaba que el crecimiento económico debía impulsarse hasta los mayores

límites viables, enfoque propiciado por Keynes en su texto Teoría General del Empleo, el interés y el dinero de 1936. El propósito central de las teorías keynesianas fue crear un modelo macroeconómico que explicara la determinación de la renta y el empleo en una economía monetaria moderna, por ello dentro de su teoría respalda el aumento en el gasto público, ya que esto se traduce en generación de empleos y resalta la importancia de la intervención del Estado. Este modelo fue llamado “Estado de Bienestar”<sup>5</sup> que fue utilizado por los países afectados con éxito en un periodo de tiempo.

Después de la Segunda Guerra Mundial en los inicios de la década del 50, tanto las economías occidentales y otras regiones menos desarrolladas experimentaron una notable expansión, que estimularon la demanda y el nuevo flujo de ingresos provenientes de los planes de jubilación y los subsidios de desempleo que comenzaron a generalizarse. La prevención del desempleo masivo o la lucha por el pleno empleo llevó de algún modo el surgimiento definitivo del Estado de Bienestar y la Economía Social, los que deben su existencia a una nueva cultura económica que enfatiza los derechos de las personas al ingreso y a una nueva participación en la vida económica. El predominio de este enfoque permaneció hasta los últimos años de la década del 70', época en que sobrevino un periodo global de alzas de precios en el mercado del trabajo y un incremento general de la inflación.

- 14 El modelo del Estado de Bienestar ya no era tan bueno para la solución de esos problemas. Como reacción, se tomaron medidas de estabilización del sistema orientadas a los tipos de interés, convirtiéndose en un instrumento general de política nacional. Con la gran inflación finaliza un largo período de la economía mundial y también una forma de hacer y administrar las organizaciones y empresas.
- 15 Desde la década del 80 re-surge la idea de volver al liberalismo económico y el regreso del dejar hacer, dejar pasar y la no intervención del Estado, en la que éste solamente debía dar protección a su país y vigilar las reglas del juego del modelo capitalista. Este tiempo se destaca por la baja sustancial del impuesto a las empresas y el deber de dar donaciones o apoyar económicamente a instituciones de acción social, ideas que permanecen hasta finales de siglo. En otras palabras, entre los años 1980 y el 2000, se observa una fase en que se restablecieron principios similares a los del período entre 1900 y 1930, regresando de algún modo a un enfoque ortodoxo fundamental.
- 16 De 1980 en adelante predomina la búsqueda de recursos, mano de obra y mercados que admiten las nuevas tecnologías y que son consustanciales al proceso de generación de capital en la economía capitalista. Por efectos de la globalización observada desde mediados de esta década, la acumulación de capital se produce ahora a escala mundial y la magnitud de este hecho llega a ser transnacional. El modelo imperante es de producción distribuida (se deslocaliza la cadena de valor) y se torna un desafío a las relaciones tradicionales entre economía y Estado. El sistema de mercado ya mundializado se expande y el escenario que ahora enfrentan las regiones y los países es el de una política de alcance local y una economía de alcance internacional. No es otra cosa que la globalización de los mercados la que se llega a instalar en definitiva y se consolida.
- 17 De este modo la teoría del equilibrio general que sirvió como paradigma para el desarrollo de la economía neoclásica y que facilitó la determinación de las principales líneas de lo que se denominó pensamiento neoliberal, ya no cumple adecuadamente su rol. Los agentes económicos no tienen la misma información y sus capacidades son dispares para poder competir de acuerdo a estos nuevos escenarios. Estas son las condiciones en las cuales se inicia el nuevo milenio.

- 18 Los primeros años del siglo XXI donde la globalización se observa absolutamente consolidada, niega la creencia que los agentes económicos parten con igual información y dotación de recursos. En estos primeros años la economía demuestra que no se puede seguir ocupando solamente de los problemas desde el lado de la oferta, o del problema de la asignación de recursos como fue característico las últimas décadas del siglo XX. Desde el lado de la demanda, el sistema se muestra ineficiente por su incapacidad para distribuir o hacer fluir el ingreso que se genera en los procesos productivos. En realidad ya no existe un problema de oferta insuficiente, sino más bien un subdesarrollo sobre la economía de la distribución del ingreso.
- 19 Parte de la evolución económica global es el diferente ritmo de expansión de las variables económicas en escenarios internacionales; un crecimiento lento del producto total, un crecimiento muy rápido del comercio internacional de bienes y servicios e intercambio financiero y de movimientos de capital a escala internacional desconocidos. En otras palabras, el movimiento de capitales en el mercado internacional se incrementa frente a los flujos comerciales de bienes y servicios. Son los resultados prácticos de una economía globalizada e interconectada, donde el crecimiento de los mercados internacionales -de capitales- se refleja finalmente en el aumento del comercio internacional, la expansión de la economía mundial y la globalización de la producción. La misma economía global y el comercio internacional hacen que un alto nivel de bienestar material se instale en ciertos países y regiones, sin embargo sigue siendo una minoría de la humanidad. Los niveles más elevados de riqueza, o de desarrollo humano siguen correspondiendo a los países occidentales (Norteamérica, Europa y Australia) y a Japón. La población de menores recursos continúa localizada en las restantes partes del mundo (África, Asia, América Latina y Oceanía). A pesar de todo, algunos países que concentran gran parte de la población mundial sí consiguen pasar de la pobreza a niveles medios o medios-bajos de riqueza. Se observa que la mayor parte de la humanidad ha crecido económicamente entre 1973 y 2001, pero el fenómeno anterior no ha sido suficiente para sacar a todo el mundo de la pobreza o que el mundo se haya vuelto más igualitario.

## La Economía del nuevo milenio

- 20 La economía global de finales del siglo anterior dio origen a una gran cantidad de negocios, tanto grandes como pequeños. Creó infinidad de oportunidades para que aumentaran sus ingresos, disminuyeran sus costos y elevaran sus ganancias. Si bien la economía global creó oportunidades tales como ésta, también suscitó retos y amenazas con los que los hombres de negocios de ayer no tenían que tratar. Ahora los administradores deben decidir cómo adaptar al cliente su oferta de productos, las políticas de marketing, las prácticas relativas a los recursos humanos y las estrategias de negocios, para resolver con las diferencias nacionales en torno a la cultura, el idioma, las prácticas de negocios y las regulaciones gubernamentales. Y finalmente, los administradores deben decidir la mejor manera de enfrentar con la amenaza que representa, la entrada de los competidores extranjeros eficientes al mercado de su propio país.
- 21 De manera creciente, la asignación de actividades productivas a distintos proveedores es la conducta típica que trae la globalización, como resultado de la creación de productos que por su naturaleza, deben llamarse productos globales. Con todo, las empresas aún presentan obstáculos sustanciales para la óptima distribución de sus actividades

productivas alrededor del mundo. Estos obstáculos incluyen barreras formales e informales para el comercio entre países, barreras para la inversión extranjera directa, costos de transporte y otras problemáticas asociadas con riesgos económicos y políticos.

- 22 Para el año 2000 las empresas estadounidenses constituían 32.4% de las 500 multinacionales más importantes del mundo, seguidas muy cerca de Japón con 25.2 %. Francia se encontraba en tercer lugar con el 8.4%. Tanto la globalización de la economía mundial como el ascenso de Japón al rango superior del poder económico provocó un declive relativo del dominio de las compañías estadounidenses (y, en menor grado, de las británicas) en el mercado global. La primera década del 2000 y especialmente luego del 2005 se observan situaciones y hechos que permiten constatar que la economía del siglo XXI se comienza a orientar al desarrollo sustentable y la cooperación global:

“La idea que los Estados compitan por los mercados, la energía y los recursos quedará anticuada en poco tiempo. Por ello el reto del nuevo siglo será afrontar la realidad de que la humanidad comparte un destino común en un planeta superpoblado. Este destino común exige nuevas formas de cooperación global” (Sachs, 2008, p.13).

- 23 Tomando como indicador la media nacional, la mitad de la humanidad dobló su producto per cápita los últimos treinta años del siglo XX. En 2001, el valor del producto per cápita que divide en dos a la humanidad, supera los 3.000 dólares. Estas son las cifras y el escenario inicial del siglo XXI.
- 24 A pesar de todo, el sistema económico entra en un periodo de crisis, evidenciando debilidades e insuficiencias. Al parecer apremia una economía más humana que contribuya efectivamente a construir una mejor sociedad y que asimismo sea capaz de contener e impulsar las nuevas organizaciones del siglo XXI y su triple misión, el desarrollo económico, el desarrollo social y el desarrollo medioambiental. Los objetivos de desarrollo del nuevo milenio se convierten así, en la piedra angular de la política mundial del desarrollo desde el año 2000 en adelante.
- 25 En la Cumbre del Milenio, celebrada en septiembre de 2000, se aprobó la “Declaración del Milenio de las Naciones Unidas”<sup>6</sup>, en la que comprometieron a sus Naciones a una nueva asociación mundial para reducir la pobreza, mejorar los niveles de salud y promover la paz, los derechos humanos, la igualdad de género y la sostenibilidad ambiental. Esto es hoy parte de la nueva economía para el nuevo milenio, economía que tiene como base una estrategia de desarrollo sostenible.
- 26 La economía que se requiere en esta nueva etapa de la humanidad enfrenta como marco de acción un mundo globalizado y una economía interconectada, “con más de 6.600 millones de habitantes y 60 billones de dólares anuales de producción” (Sachs, 2005:34). El hecho cierto de inicio del siglo XXI es que la humanidad se está enriqueciendo con rapidez en términos de renta per cápita y que la población mundial seguirá aumentando y como consecuencia, el crecimiento general de la economía. Conjuntamente con lo anterior, la sociedad tiende a convertirse en una civilización global de tipo urbano, que se consolida en la ciudad como destino de la humanidad, más del 50% de la población vivirá en ciudades (en 2008 se alcanzó un hito histórico, cuando la población urbana y la rural alcanzaron el mismo volumen).
- 27 Una mejor sociedad democrática requiere una mejor economía. Estamos hablando de la humanización de las economías, de los modelos, técnicas y herramientas que deben alinearse con los propósitos sociales y los recursos para alcanzar esos objetivos. La aspiración del nuevo siglo que se inicia es poder contribuir a la formación de:



Una nueva sociedad en donde las personas sin exclusiones, puedan tener acceso a bienes y servicios que se merecen como seres humanos integrantes y ciudadanos de una nación.

Una economía justa y sensible que considere el impacto negativo de procesos económicos anteriores.

Una sociedad atenta a las tradiciones culturales de todos, de los propios y los otros.

Una sociedad democrática construida con participación, equitativa e integradora.

- 28 La nueva economía del siglo XXI necesariamente deberá abarcar ámbitos que la economía tradicional no cubre, como v.gr. la tecnología, algo difícil de cuantificar, sabiendo que a largo plazo, los avances tecnológicos serán más que relevantes en la implicancia sobre la productividad en el trabajo. Otros elementos no considerados por la economía tradicional y que se producen al margen del mercado es el trabajo informal por ejemplo, o el fenómeno del trabajo voluntario -que ha tenido un crecimiento sostenido en el mundo, especialmente en el mundo occidental- otro ámbito es el espiritual, es decir, todos los factores no materiales del bienestar que también se excluyen de las mediciones clásicas. Se dice que el bienestar general ahora depende crecientemente del bienestar espiritual, determinante en la felicidad de la gente. Los estudios del Proyecto Milenio<sup>7</sup> estiman que a lo menos la mitad de nuestro consumo real al día de hoy y en el futuro cercano, consistirá en bienes espirituales, los que no son estimados o son totalmente ignorados por las ciencias económicas.
- 29 La nueva economía del siglo XXI que surge y se instala, es testigo de cada vez más cambios sustantivos en las estructuras institucionales, sociales, administrativas y también en las creencias, en las actitudes y en los valores. El Índice del Desarrollo Humano<sup>8</sup> es evidencia de tales cambios y de las necesidades de esta nueva época.

## La nueva estrategia: Cooperación

- 30 Si se piensa rápidamente, se observa que no hay actividad humana que no exija cierto tipo de cooperación entre personas. Pero ¿qué es la cooperación? La cooperación es exactamente eso, operar para producir un determinado resultado, pero de manera conjunta. En este sentido lleva a constituirse en un auténtico “valor” que se caracteriza por acercar a los demás, que impulsa a tener y mantener relaciones interpersonales para lograr el éxito, buscando en definitiva también un bienestar para todo el colectivo<sup>9</sup>. Asimismo, la cooperación intenta asegurar algún grado de ecuanimidad, legitimidad, preocupación, facilidad y entusiasmo en las acciones en que está presente. Se podría deducir que el propósito de la cooperación es el beneficio mutuo en las interrelaciones humanas, es decir, lo que llevaría a concluir que se fundamenta en el principio del respeto mutuo.
- 31 En el plano eminentemente individual, la cooperación implica obligadamente interacción con otros, que abarca desde la percepción hasta el concepto de cada uno tiene de uno mismo. La cooperación involucra igualmente una interdependencia positiva o dicho de otra manera, la responsabilidad que se crea para el desarrollo de las tareas.
- 32 El concepto también abarca responsabilidad personal e individual donde cada integrante encuentra beneficio propio pero también beneficia a los otros con que se trabaja, lo que releva la importancia de cada una de las personas dentro del colectivo. Adicionalmente permite a las acciones cargarlas de valor sobre la base del compromiso de las personas en pos de resultados efectivos y verdaderos.

- 33 Pero a ¿qué puede deberse la acción de cooperar? A lo mejor puede deberse a que la satisfacción de las necesidades tanto individuales como colectivas requiere siempre de otros significativos para lograr los objetivos. La dependencia que se origina es tal que necesariamente el otro debe llevar a cabo algún tipo de acción que pueda coordinar y conectar a todos los involucrados de la situación y así darle curso. Esta verdadera interdependencia se transforma con el tiempo en costumbre y el hábito de disponer de los otros se convierte virtualmente en una necesidad. Nace así una comunidad formada a partir de reglas y normas explícitas, pero además, a partir de una serie de características distintivas de esa pequeña sociedad en particular y de obligaciones morales recíprocas internalizadas por cada miembro del grupo. Esos hábitos y reglas dan a los integrantes de esa comunidad, las razones necesarias para que deba existir la confianza mutua. Sin confianza no hay comunidad ni menos cooperación.

## La cooperación vista en las Organizaciones

- 34 En el mundo organizacional, también se puede observar la cooperación. De partida, la personas trabajan en organizaciones a fin de satisfacer a sus necesidades individuales o grupales, que no son otra cosa que pequeñas comunidades o sociedades económicas con una misión determinada, con reglas y normas aceptadas por todos y por hábitos y costumbres respetados por sus miembros. El lugar de trabajo también facilita al individuo el conectarse con un mundo social más amplio, abandonando por instantes lo individual. “La satisfacción que obtenemos al estar relacionados con otros en el lugar de trabajo, surge a partir de un deseo humano fundamental de ser reconocido, pues todo ser humano busca otros seres humanos que reconozcan su propia dignidad, vale decir, ser evaluado de acuerdo a su valor real”. (Fukuyama, 1995, p.46)
- 35 Y para que el reconocimiento se actualice, se requiere que ese mismo colectivo tenga la capacidad de lo que la literatura denomina integración comunitaria, que exige a los individuos explorar y explotar las oportunidades económicas de que disponen o que les presentan. Sin embargo para poder lograr lo anterior, el grupo debe contar con un mínimo de capital social, entendido como la capacidad de los individuos de trabajar junto a otros, en grupos y organizaciones para alcanzar objetivos comunes. Así, se observa una íntima ligazón entre la cooperación, la satisfacción de necesidades, las costumbres de depender de los demás, las reglas que norman las relaciones y la confianza que facilita la unión y el juego de interdependencia que se da en él. Todo lo anterior son partes componentes del llamado capital social que hace que los objetivos organizacionales sean más fácilmente alcanzables.
- 36 Las organizaciones son en definitiva las unidades que producen en una sociedad, y para ser eficientes y eficaces requieren de ciertos modos de hacer las cosas para lograr sus objetivos. Estos modos de hacer las cosas son equivalentes a las estrategias organizacionales. En este mismo sentido todo tipo de organizaciones necesitan definir estrategias para su existencia y funcionamiento, con el fin de poder planificar actuaciones estratégicas de modo que faciliten la generación de valor y una ventaja competitiva a largo plazo.
- 37 Actualmente generar una estrategia para la organización se hace indispensable y vital, pues será la única manera que aquella pueda obtener una posición distintiva en los mercados en que participa, ya sea una posición distintiva en los productos que ofrezca, en los mercados y consumidores que atiende y/o en la tecnología y costos de producción

(Tarzijan, 2007). Pero si la estrategia no se diferencia de la de sus competidores, entonces será muy difícil que dicha empresa tenga esa posición distintiva buscada en el mercado. Pero para lograr esa crucial diferenciación se precisa generar asimetrías con las estrategias de sus competidores, que permitan acceder al logro de los objetivos y con ello a la creación y generación de valor de modo sostenido en el tiempo.

- 38 Si la diferencia es el medio, entonces ¿dónde buscar esas diferencias? La literatura indica que las asimetrías se originan usualmente en las actividades o inversiones que realiza la organización, en la manera de combinar dichas actividades e inversiones y en el grado de complementariedad y consistencia entre ellas. Cuando se logra la diferenciación se generan las llamadas ventajas competitivas que típicamente están asociadas a factores tales como tamaño, tecnología, producto y estructura de costos. En otras palabras, la organización genera ventaja competitiva cuando administra y gestiona con excelencia su cadena de valor, en el sentido de poder ajustar, complementar y combinar exitosamente estas actividades. En este mismo sentido, una ventaja competitiva es buena cuando llega a ser eficiente (producir mínimo costo posible), valorada y sustentable en el tiempo. La estrategia orienta la ventaja competitiva y ésta a su vez debería ser capaz de crear valor. Crear valor significa que la organización ha sido capaz de transar su producto o servicio a un precio mayor al costo, es decir, lo que se vende debe generar una disposición a pagar mayor al costo de los recursos usados en su producción (la disposición a pagar muestra el máximo precio que un consumidor está dispuesto a pagar por un producto) y el retorno es equivalente al costo de oportunidad de los recursos invertidos. Por su parte, “el costo del producto depende de los recursos productivos y tecnología con que cuenta la empresa, de la eficacia con que use sus recursos, de su poder de negociación con los proveedores y del costo de oportunidad de los recursos empleados” (Tarzijan, 2007, p. 75). Así, una de las maneras de aumentar la disposición a pagar que tiene la organización del siglo XXI y bajar sus costos es implantando una estrategia cooperativa que debería estar absolutamente alineada con el entorno actual de economía convergente y de complejidad creciente de los sistemas, y que podrá cumplir con la generación de asimetrías exigidas y así crear valor para la organización.

## La cooperación organizacional como clave del fortalecimiento de la democracia.

- 39 Una estrategia organizacional de tipo cooperativa y de colaboración debería generar ventaja “competitiva-cooperativa”. Competitiva porque es la base de la creación de valor, y cooperativa porque aquella es entendida como el segundo estadio de desarrollo de una estrategia; nos referimos al desarrollo sostenible de tal estrategia. El concepto de cooperación incluye a todos los grupos de interés relevantes y se enmarca perfectamente en el actual contexto, donde la economía convergente exige integración y colaboración y las organizaciones necesitan buenas estrategias que den cuenta de los aspectos asociados a la sostenibilidad. Sostenibilidad que tiene en cuenta todas las dimensiones del entorno en el que funciona el negocio: lo social, lo económico, lo ambiental y cultural, sin limitarse al entorno natural, estamos hablando ahora del cuádruple *bottom line* como evolución natural del que nació a principios de los 2000. Ser una empresa sostenible significa “prosperar perpetuamente” (Tarzijan, 2007, p. 23) y ello solamente se podrá llevar adelante en organizaciones que desarrollen estrategias sustentables que inserten los elementos básicos del triple *bottom line*, al que se le ha ido agregado en la última

década un cuarto elemento, el cultural (Ibíd, 2007). Estas cuatro dimensiones de la estrategia sostenible del siglo XXI las podemos entender del siguiente modo:

Social- los demás son importantes. Acciones y condiciones que afectan a todos los miembros de la sociedad, por ejemplo la pobreza, la violencia, educación, salud pública, derechos humanos.

Económico- funcionar provechosamente. Acciones que afectan al modo en que las personas y las empresas satisfacen sus necesidades económicas, como alimentos, agua y otros, de modo que generen beneficios y sean capaces de conservar en el futuro.

Medioambiental – mantener, proteger y restaurar el ecosistema. Acciones y condiciones que afectan la ecología, cambios climáticos, prevención de vertidos tóxicos entre otros.

Cultural- proteger y valorar la diversidad cultural. Acciones por medio de las cuales las comunidades manifiestan su identidad y cultura, sus tradiciones.

## A modo de Conclusión

- 40 Como ya se mencionó anteriormente, la noción de competencia y de cooperación son parte del dominio racional de la naturaleza y de las ciencias, del desarrollo humano y de la cultura. Ambos conceptos requieren para sobrevivir de una comunidad integrada por individuos racionales y unidos sobre la base de un contrato social que pueda satisfacer sus necesidades y que sea viable en el tiempo. Y la viabilidad a largo plazo viene dada por una comunidad que tiene como misión el defender y preservar la vida del individuo y del colectivo. Es la capacidad de asociación el elemento que facilitará la permanencia y convivencia de ambas nociones. Cuando se habla de asociación, se habla de la relación con conceptos tales como valoración del trabajo, del descanso, de la educación y sobretodo de la confianza; todos ellos que impactan la vida de las personas y grupos y se constituyen en los componentes de tal asociación. Aquellos son valoraciones que se enmarcan en la cultura a la que pertenecen, por tanto se puede afirmar que la capacidad de cooperar depende de los hábitos y comportamientos procedentes de tradiciones y normas y que por sí mismas sirven para estructurar las relaciones organizacionales.
- 41 El siglo XXI irrumpe con nuevas y mayores exigencias económicas, sociales, medioambientales y ético-culturales, donde las personas, sin exclusiones puedan tener acceso a bienes y servicios que se merecen como seres humanos integrantes y ciudadanos de una nación.
- 42 El enfrentar tales exigencias es tarea de la nueva economía que ha evolucionado a través de las décadas, convirtiéndose hoy en la ruta hacia una economía justa y sensible que considere: (i) el impacto negativo de procesos económicos anteriores, (ii) las tradiciones culturales de todos, de los propios y de los otros y que (iii) la sociedad futura y democrática deberá ser construida con participación equitativa e integración.
- 43 Las organizaciones son las unidades que producen en una sociedad y para ser eficientes y eficaces requieren de estrategias organizacionales. La complejidad incremental global ha ido disminuyendo progresivamente la efectividad de tales estrategias y la dificultad aumenta cuando se acepta que la economía convergente requiere necesariamente de la cooperación global para que avance.
- 44 La estrategia es capaz de crear valor, o en otras palabras, la organización es capaz de transar su producto o servicio a un precio mayor al costo, es decir, lo que se vende debe generar una disposición a pagar mayor al costo de los recursos usados en su producción.

- 45 Una estrategia organizacional de tipo cooperativa y de colaboración debería generar ventaja “competitiva-cooperativa”. Competitiva porque es la base de la creación de valor, y cooperativa porque aquella es entendida como el segundo estadio de desarrollo de una estrategia, es decir el desarrollo sostenible de tal estrategia.
- 46 El concepto de cooperación incluye a todos los grupos de interés relevantes y se enmarca en la economía convergente que exige integración, colaboración, y sostenibilidad, que tiene en cuenta todas las dimensiones del entorno en el que funciona el negocio: lo social, lo económico, lo ambiental y lo cultural, sin limitarse al entorno natural.
- 47 Generar y agregar valor ha sido el fin último de las organizaciones en las recientes décadas. Las estrategias y los modelos de gestión buscan en forma permanente crear la diferenciación exacta para que la organización salga adelante y se sostenga por largo plazo. Con todo, generar valor económico ha sido tradicional empero, el valor social recién comienza a ser relevante los últimos años del 2000 y cobra especial importancia la primera década del siglo XXI.
- 48 El valor social dentro de las alianzas de cooperación ayuda al beneficiario a obtener un valor que, por distintos motivos, habría estado fuera de su alcance, y aborda aquellas áreas que no son alcanzadas por la “mano invisible de los mercados”.
- 49 Para que la cooperación sea efectiva, se deberán desarrollar nuevos modelos estratégicos a partir de los cuales se genere ventaja cooperativa para poder desde allí, capturar el valor necesario para que las organizaciones sean sostenibles en el futuro.
- 50 La cooperación es operar para producir un determinado resultado pero de manera conjunta. En este sentido lleva a constituirse en un auténtico valor que se caracteriza por acercar a los demás, que impulsa a tener y mantener relaciones interpersonales para lograr el éxito, buscando en definitiva también un bienestar para todo el colectivo.
- 51 Podrá funcionar la cooperación en un colectivo de individuos que cumplan ciertos requisitos entre los cuales se encuentran la reciprocidad, la obligación moral, la confianza, el respeto por lo establecido y compartido y la utilidad, siendo esto último el elemento que movilizará los recursos y esfuerzos para poder alcanzar ciertos fines, pues se acepta que el comportamiento social coexiste con el comportamiento individual.
- 52 El fenómeno de la competencia-cooperación va más allá de la estrategia para lograr la misión organizacional, este concepto diploico ayuda a generar la capacidad de asociación suficiente en un entorno de alto nivel de confianza para facilitar la inclinación por la sociabilidad espontánea que debe poseer toda organización del siglo XXI para cumplir su objetivo.
- 53 La ventaja cooperativa es la característica diferencial que posee una organización junto a otras, que les confieren la capacidad de alcanzar rendimientos superiores agregados o colectivos a largo plazo. Esta ventaja se logra en nuevos mercados que se crean y que se manifiesta de diferentes maneras; una buena reputación del colectivo, productos y servicios de calidad definida garantizada o un precio mayor o menor que represente realmente los costos de producción del bien.
- 54 Para lograr generar ventaja cooperativa, se requerirá un modelo que basado en el principio de reciprocidad, haga cooperar a los involucrados de manera condicionada. Un programa de este tipo puede ser considerado como los valores que configuran la actuación de los individuos en un determinado entorno institucional y que dictan reglas adaptables de comportamiento que permiten elegir y sustituir e incluso agregar otras.

---

## BIBLIOGRAFÍA

- Austin, J. (2000). *El Desafío de la Colaboración. Cómo las organizaciones sin fines de lucro y las empresas comerciales alcanzan el éxito mediante alianzas estratégicas*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.
- Axelrod, R. (1984). *The Evolution of Cooperation*. New York, Estados Unidos: Basic Books.
- Barro, R y Sala Martin, X. (2004). *Economics Growth*. Cambridge, Estados Unidos: MIT Press.
- Chan K. y Mauborgne, R. (2008). *La Estrategia de Océano Azul*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Crutzen, P. y Stoermer, E. (2000). *The Anthropocene*. *International Geosphere-Biosphere Programme Newsletter* (41), 17-18
- Del Valle A. et. al. (2010). *Innovar contra la Corriente*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Alberto Hurtado.
- Diamond, J. (2007). *Colapso: Por qué unas sociedades perduran y otras desaparecen*. Barcelona, España: Debate.
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: a stakeholder approach*, Estados Unidos: Pittman.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*. New York, Estados Unidos: The Free Press.
- Koza, M. y Lewin, A. (1998). "The Co-Evolution of Strategic Alliances". *Journal Organization Science*, Vol. 9, (3), Special Issue: Managing Partnerships and Strategic Alliances, 255-264.
- Luhmann, N. (1998). *Complejidad y modernidad*. Barcelona, España: Editorial Trotta.
- Max-Neef, M. (1990). *Human Scale Development: an option or the future*. New York, Estados Unidos: The Apex Press.
- McDonough, W. y Braungart, M. (2002). *Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things*. New York, Estados Unidos: North Point Press.
- Muñoz, C, Miranda, P. y Flores, R. (2012). "Observando las alianzas de colaboración entre organizaciones sin fines de lucro y organizaciones estatales chilenas". *Polis. Revista Latinoamericana*, 11 (32), 91-103. Recuperado de <https://polis.revues.org/6505#quotation>
- Porter, M. & Kramer, M.R. (2002). *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*, Cambridge, Estados Unidos: Harvard Business Review.
- Quiroga R. (2003). *Para forjar Sociedades Sustentables* Polis. *Revista Latinoamericana*, 3 (5). Recuperado de <https://polis.revues.org/6913>
- Sachs, J. (2005). *El Fin de la Pobreza: cómo conseguirlo en nuestro tiempo*. Barcelona, España: Debate.
- Santana, M.E. (2011). *Recrear el dinero en una economía solidaria* Polis. *Revista Latinoamericana* 10 (29), 261 – 282. Recuperado de <https://polis.revues.org/2005>
- Sudgen, R. (1984). *Reciprocity: The supply of public's goods through voluntary contributions*. *The Economic Journal*, (94), 772-787.
- Tarzijan, J. (2007). *Organización Industrial*. Santiago, Chile: Pearson editores.

Werbach, A. (2009). *Estrategias Sostenibles*. Barcelona, España: Ediciones Urano.

Wheatley, M. & Antadze, N. (2009). Making a difference: Strategies for scaling Social Innovation for a greater impact. *The Public Sector Innovation Journal*, 15 (2), 1-19.

Yunus, M. (2008). *Un mundo sin pobreza*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.

## NOTAS

1. Álvarez Alonso, J (2012) en la Guía en Ciencias de la Sostenibilidad, Universidad del Magdalena - Instituto Humboldt - Universidad Autónoma de Madrid.
2. IV Seminario de Estudios y Políticas Públicas Santander: Construyendo Confianza para el Desarrollo, 24 de Marzo de 2015. Casa Piedra, Santiago de Chile.
3. “Antropoceno” es un tiempo dominado por el ser humano, porque el volumen de actividades humanas es tan grande que ha desbaratado todos los sistemas fundamentales para el sostenimiento de la vida. Revísese a P. Crutzen (2000).
4. Las organizaciones no lucrativas (OSFL), sin fines de lucro, no gubernamentales (ONG), empresas y cooperativas sociales no lucrativas; para los objetivos de este libro se utilizan como sinónimos en el término Non Profit. Se caracterizan por su misión social y por su finalidad no lucrativa-comercial. Las organizaciones lucrativas, empresas o cualquier organización donde los objetivos económicos de producción de riqueza supeditan a cualquier otro fin; para los objetivos de este libro se utilizan como sinónimos en el término *For Profit*.
5. El nombre de Estado de Bienestar o *Welfare State* hace referencia a un Estado que se responsabiliza del bienestar de sus ciudadanos “desde la cuna hasta la tumba”. Fue utilizado por vez primera en lengua inglesa en el Informe *Beveridge* (1942) sobre Seguridad Social, aunque el concepto se había originado en Alemania cuando implantó —en la década de 1880— el moderno sistema de seguridad social.
6. Véase <http://www.un.org/spanish/milenio/ares552s.htm>
7. Véase <http://www.proyectomilenio.org/es/web/guest/home>
8. El IDH es un índice elaborado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y relaciona la satisfacción de necesidades básicas con el desarrollo sostenible a largo plazo
9. Cooperar; obrar juntamente con otro u otros para un mismo fin. Del latín *cooperari* < cum, con. También colaborar, coadyuvar. Diccionario RAE.

---

## RESÚMENES

La ventaja cooperativa es una estrategia, que se funda en la privación de la oposición y que descubre la cooperación como la única forma posible de enfrentar las demandas de sustentabilidad que impone la sociedad democrática, permitiendo relaciones de mejor calidad con el entorno y construyendo contextos de confianza, que satisfacen las expectativas de todos los *stakeholder* de manera más óptima. Además, posibilita la creación de valor social y económico, esto es, incrementar la ventaja competitiva del mundo privado, aportar en la creación de riqueza, pero al mismo tiempo mitigar los efectos sociales indeseados que produce este tipo de generación de valor, incorporando otras dimensiones como la inclusión, la igualdad de oportunidades, la

justicia social, la equidad organizacional, la participación deliberante, la transparencia y la meritocracia, en pos de una sociedad que profundiza y perfecciona su democracia.

Cooperative advantage is a strategy based on the deprivation of opposition and on unveiling cooperation as the only possible way to face the demands of sustainability imposed by democratic society, allowing improved quality relationships with the environment, building trustworthy contexts, which meet the expectations of all stakeholders in a more optimal manner. Furthermore, it allows the creation of social and economic value, meaning increasing the competitive advantage of the private sector, contributing to the creation of wealth, but at the same time mitigate the unwilling social effects produced by this type of value generation, incorporating other dimensions such as: inclusion, equal opportunities, social justice, organizational equity, deliberative participation, transparency and meritocracy, towards a society that strengthens and improves its democracy.

A vantagem cooperativa é uma estratégia, que funda-se na privação da oposição e que descobre a cooperação como a única forma possível de enfrentar as demandas de sustentabilidade que impõe a sociedade democrática, permitindo relações de melhor qualidade com o entorno e construindo contextos de confiança, que satisfazem as expectativas de todos os *stakeholder* de maneira mais ótima. Além disso, possibilita a criação de valor social e económico, isto é, incrementar a vantagem competitiva do mundo privado, aportar na criação de riqueza, mas ao mesmo tempo mitigar os efeitos sociais indesejados que produz este tipo de geração de valor, incorporando outras dimensões como a inclusão, a igualdade de oportunidades, a justiça social, a equidade organizacional, a participação deliberante, a transparência e a meritocracia, em pós de uma sociedade que aprofunda y aperfeiçoa sua democracia.

## ÍNDICE

**Keywords:** Cooperation, cooperative advantage, new economy, democracy.

**Palavras-chave:** Cooperação, vantagem cooperativa, nova economia, democracia.

**Palabras claves:** Cooperación, ventaja cooperativa, nueva economía, democracia.

## AUTORES

**PAULA MIRANDA SÁNCHEZ**

Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile. Email: paulamiranda@uc.cl

**ISMAEL ROMERO MANCHEÑO.**

Universidad de Las Américas, Santiago, Chile. Email: iromero@udla.cl