

EXPERIENCIAS DE COOPERATIVAS La voz de los protagonistas

EXPERIENCIAS DE COOPERATIVAS PARTICIPANTES
EN ENCUENTROS REGIONALES DE COOPERATIVAS

Cooperativa de Energía Eléctrica
y otros Servicios Públicos de Las Varillas Ltda.

Adermo Brochero ()*

Mi experiencia como cooperativista es muy corta, es del año 1997. Nosotros nos hicimos cargo del Consejo de Administración en una Asamblea muy politizada y el primer año tuvimos que co-gobernar con la mitad del Consejo en contra de la gente (porque ellos creían que estaban actuando en contra nuestra, pero lo estaban haciendo en contra de la gente). De ahí surgió la idea de que teníamos que aprender para poder enfrentar todos los problemas que se presentan diariamente en una cooperativa, una entidad muy compleja por su doble faz: como empresa y como movimiento social. Entonces, veíamos con mucha preocupación que no estábamos preparados para dar una respuesta adecuada a los problemas de la gente, para hacerles entender que, como socios, tienen derechos, pero también obligaciones. Es por eso que en nuestro Consejo surgió la necesidad de capacitarnos. A través de los contactos que tuvimos con IDELCOOP, se nos invitó a que iniciáramos en la zona de Las Varillas encuentros regionales de cooperativas. Nosotros estuvimos varios meses abocados a visitar cooperativas como una cooperativa más, porque si bien la nuestra es la más grande en cuanto a cantidad de socios, para mí las cooperativas son grandes de acuerdo a lo que hacen y no a lo que tienen. Sabemos que hay grandes cooperativas que son muy buenas desde el punto de vista empresarial, pero no cumplen con su función social. Estas visitas nos animaron a no esperar a que vinieran a pedirnos cosas, sino a implementar la operatoria contraria: ir hacia las demás cooperativas para interesarlas. Yo creo que ha sido muy fructífero lo que se ha logrado y fue algo que se logró con el aporte de todas las cooperativas que intervinieron en esto de "*Las cooperativas aprenden de las cooperativas*". Todas han puesto todo de sí para lograr lo que se ha logrado; fue una experiencia muy enriquecedora, en la que cada uno de nosotros, a través del planteo de los distintos problemas que tenemos en nuestras cooperativas, fuimos superando muchas dificultades. Con esto se le dio la oportunidad de expresarse a

(*) Presidente de la Cooperativa de Energía Eléctrica y otros Servicios Públicos de Las Varillas Ltda.

gente que nunca la había tenido y que, entonces, había estado subestimado su capacidad. Además, el hecho de que los docentes que fueron a dar la charlas hayan sido muy didácticos tiene mucho que ver con esto; porque no nos olvidemos que la mayoría de los consejeros de las cooperativas somos gente que actuamos por intuición, que nos guiamos por el sentido común, no tenemos formación intelectual universitaria. Nuestro Consejo tiene la particularidad de estar compuesto por varios profesionales, pero en la mayoría de las cooperativas no ocurre esto. Por eso, es muy importante que el docente lleve un mensaje claro, simple, para la gente simple. Para nosotros la experiencia ha sido muy valiosa, al punto de que, a raíz de habernos agrupado, promovimos un movimiento a nivel federativo, que fue la resistencia de un grupo de cooperativas de base a la política que estaba llevando nuestra Federación frente a la Ley de Nuevo Estado en Córdoba. Surgió de este grupo de cooperativas que estábamos haciendo este curso de integración y se fue desarrollando hasta el punto de que estuvimos, durante cuatro o cinco meses, trabajando conjuntamente con diferentes cooperativas de base de los distintos lugares de la provincia de Córdoba, para conformar un grupo de postulantes a los cargos que se cambiaban en el Consejo de Administración de nuestra Federación. Si bien no logramos todos los objetivos propuestos, creo que hemos dado el primer paso; creo que en la Federación los que quedaron, más los que entraron, tienen claro que las cooperativas de base estamos esperando un cambio de actitud frente a la problemática que nos toca vivir en las cooperativas de servicios públicos de Córdoba. Yo pienso que lo que falta es que el cooperativismo, ya no las cooperativas de un determinado lugar, tenga un proyecto comunicacional. Esto tiene que ser a nivel nacional, porque ya escapa al movimiento cooperativo: tenemos que hacer una red con todas las otras organizaciones que están contra este modelo de exclusión. Tenemos que aprender de este modelo de globalización y no rechazar lo que nos puede servir como herramienta para seguir avanzando. De la misma manera que ellos nos arrebatan cosas, por ejemplo la cuestión del trato personalizado, algo que está en las cooperativas desde sus comienzos; nosotros todavía no hemos podido insertar en la sociedad la idea de que eso no es patrimonio de las empresas sino de las cooperativas. Nos hace falta integración. Por ejemplo, nosotros estamos manejando dos frases que nos gustaron de la capacitación de IDELCOOP y de unos cursos de comunicación institucional que tuvimos. Ellos nos dejaron dos preguntas para reflexionar y nosotros se las estamos transmitiendo a los socios a través de los periódicos y la radio. La primera pregunta sería: ¿Qué hubiera sido de la historia del pueblo si no hubiera estado la Cooperativa? (la Cooperativa de Las Varillas tiene cuarenta y tres años); y la segunda: ¿Cuál sería el futuro sin la Cooperativa? Esto como un planteo para hacer reflexionar a la gente.

Por otro lado, nosotros pretendemos que la gente que va a ser el recambio generacional de la actual dirigencia cooperativista entre en el Consejo de Admi-

nistración con cierta base formativa y de conocimiento sobre lo que es el cooperativismo. Por eso, en los cursos les damos mucho lugar a los jóvenes y a las mujeres. Esta etapa de integración es fundamental para la supervivencia de las cooperativas. En Córdoba, nosotros vemos con mucho temor lo que nos puede pasar si no estamos agrupados y no sabemos enfrentar, desde una posición de fuerza, al modelo que nos agrede. Yo no digo que nosotros estemos en contra de los gobiernos, nosotros defendemos el cooperativismo. Me parece que es por eso que necesitamos prensa: porque tenemos que darle respuesta al mensaje que llega desde los gobiernos, que nos quiere mostrar como enemigos potenciales; nosotros tenemos que rebatir eso haciendo ver que lo que estamos defendiendo son nuestros derechos. La experiencia del curso de integración ha sido muy valiosa; yo creo que todos los que han participado han quedado satisfechos. Y recalco como fundamental la oportunidad que ha tenido mucha gente de expresarse por primera vez, es decir, de dar a conocer su punto de vista. Esto nos alienta a emprender nuevos desafíos; ya que si bien tenemos amenazas, nos han enseñado que también tenemos oportunidades.

Para finalizar, este ciclo de «Las cooperativas aprenden de las cooperativas» ya está terminado, pero ahora sigue una segunda parte; no nos podemos quedar en esto. Por eso, en principio, hemos pasado de seis a diez cooperativas que están interesadas en integrar el grupo. Además, queremos avanzar en otras regiones para que imiten la experiencia, sirviendo de soporte a partir del comentario de nuestra experiencia, para que tengan una base para desarrollar el proyecto de integración, algo que me parece fundamental para la supervivencia de todo el cooperativismo. Yo creo que tenemos amenazas muy fuertes como para dejar de lado la integración.

Elementos principales de las respuestas del panelista a las preguntas formuladas durante el debate y del aporte de los asistentes.

- Importancia fundamental del hecho de que las cooperativas grandes (en cuanto a número de socios) se coloquen a la cabeza de las acciones de capacitación, de educación y de integración, para que, de su mano, las cooperativas chicas puedan concretar también esas acciones que, quizás, solos no se animarían a llevar a cabo.

- Necesidad de que las acciones de las cooperativas sean comunicadas a los socios y a otras cooperativas, ya que, por ejemplo, la experiencia de un grupo regional que se comunica a otras cooperativas las alienta a sumarse al grupo, lo que amplía y fortalece el proceso de integración.

- Aprovechamiento de la posibilidad de arrebatarles elementos a las empresas típicamente capitalistas, así como ellas se los han robado a las cooperativas. Por ejemplo, el pensar en desarrollar alianzas estratégicas entre las cooperativas que

permitan el control de los propios mercados y la expansión a nuevos negocios que redunden en beneficios para sus asociados.

- Necesidad de anticiparse a lo que va a venir y de prepararse para enfrentarlo.

- Necesidad de tomar conciencia de que copiar lo bueno no es pecado, por ejemplo el caso de las estructuras horizontales, como la que se constituyó en el grupo regional que encabeza Las Varillas.

- Importancia de ver a la capacitación como un disparador de la reflexión y a la reflexión como el paso previo a la acción.

EXPERIENCIAS DE PLAN DE CAPACITACIÓN DESARROLLADO

Cooperativa de Provisión de Veterinarios de Haedo, provincia de Buenos Aires - COPROVET

Rubén Lamas ()*

La experiencia con IDELCOOP y con el IMFC ha sido más que positiva para lo que es la trayectoria de nuestra cooperativa. Nuestra cooperativa se dedica a la comercialización de productos veterinarios. Nosotros distribuimos los productos de los laboratorios fabricantes (medicamentos, vacunas, material descartable, material de cirugía, etc.) que proveemos a los veterinarios. El Consejo de Administración se había hecho cargo en el año 1997 y había encontrado a la cooperativa en una muy mala situación interna y con mala imagen hacia fuera. Entonces, se vio en la necesidad de empezar por el principio, que era hacer una etapa de diagnóstico técnico, por vía de una inspección general de la parte administrativa y comercial. Por consiguiente, fuimos a pedir ayuda a IDELCOOP, y de este acercamiento rescato el tema de la respuesta a la demanda: IDELCOOP respondió a nuestra necesidad. Esto tiene un doble valor; y uso la palabra «valor» con toda intencionalidad. Es decir, el valor, por nuestra parte, de reconocer que estábamos en una situación de falencia, que necesitábamos ayuda (ayuda que, nosotros considerábamos, tenía que venir del Movimiento Cooperativo), y, por parte de IDELCOOP, la flexibilidad de responder específicamente a nuestra demanda. IDELCOOP puso en marcha un ida y vuelta de pedido, por un lado, y de respuesta, por el otro, acorde a la demanda puntual que nosotros solicitábamos. El tema de la educación cooperativa vino después. En la parte de educación cooperativa hay un punto que a mí me marcó en lo personal, que

(*) Presidente de COPROVET Cooperativa Ltda.

es el siguiente: yo había formado parte hacía muchos años del Consejo de Administración; eran épocas de vacas más gordas, entonces no había mayores problemas. Yo en ese momento consideraba que había hecho un gran aprendizaje estando en el Consejo, viendo la operatoria, viendo el funcionamiento de la cooperativa. Luego pasaron años en los que no estuve en el Consejo. Finalmente, volví al Congreso y encontré a la cooperativa en esa época muy complicada que mencionaba anteriormente. Entonces vino esta etapa de la capacitación, y en el nuevo grupo yo era el único con la experiencia de haber estado antes, mis compañeros no habían estado nunca en la cooperativa, no tenían ninguna experiencia. Y ¿por qué digo que me marcó la experiencia? Porque Mario Racket, que era el docente con quien hacíamos el curso, una de las primeras cosas que preguntó fue: «¿Qué es una cooperativa?». Y yo, que había estado en el Consejo anterior, que supuestamente la tenía clara, realmente no pude definirlo. ¡Ni qué hablar de todas las cosas que surgieron después! El hecho de partir de la definición significaba empezar desde la base; después de eso vinieron los objetivos, el cómo lo hacemos, de dónde generamos los dirigentes, de dónde generamos la capacitación, etc. El proceso ha sido más que fructífero. La educación vuelve, vuelve en sentido positivo. Nos quejamos permanentemente de que no tenemos dirigentes, los dirigentes somos nosotros; y si no estamos capacitados tenemos que tener la humildad de reconocer nuestros puntos débiles y pensar quién nos puede ayudar. Si no podemos solos, hay que hacerlo con los demás, hay que formar equipos de trabajo, hay que distribuir tareas, asignar responsabilidades y la cosa tiene que funcionar.

Todos sabemos que las cooperativas se hacen a pulmón, que muchos de nosotros tenemos un lucro cesante porque desatendemos muchas cosas por estar en la cooperativa, que alguna noche no pegamos un ojo porque estamos pensando en proyectos, en cosas que no van tan bien como quisiéramos, pero debemos ser conscientes de cuánto valor cívico, cuánto valor moral, cuanta buena voluntad, cuanta buena intención, cuanta transparencia hay en ese movimiento. Es decir, uno tiene que saber que no está solo, que realmente si uno puede tener una esperanza es por saber que hay muchos cooperativistas, a quienes quizá no vi nunca, que tienen un espíritu general de llevar adelante la buena voluntad, las ansias de trabajar en sentido positivo, pensando en la comunidad, pensando en nuestros pares, o sea, en nuestros socios. Me doy cuenta de que no estamos y es esta fuerza moral la que me da esperanzas para pensar que el país va a salir adelante. Es el trabajo de nosotros, no hay otra. Lo que no hacemos nosotros nadie lo va a hacer por nosotros.

Básicamente, ésta es la síntesis de nuestra experiencia con IDELCOOP. En nuestra cooperativa continúa actualmente un servicio de auditoría externa, que

es un pilar fundamental para el Consejo de Administración, porque es un poco el control de calidad en cuanto a cómo está funcionando la parte administrativa y comercial. En este ciclo educativo hubo una parte dirigida a los consejeros, que tuvo un alto grado de participación, con muy poco ausentismo en las charlas y debates, y una parte dedicada a los empleados, con charlas que sirvieron mucho para dar ese ámbito de libertad para que la gente opine, pregunte y dé su punto de vista. Esto cambió mucho el clima interno, destrabando las relaciones interpersonales, ya que permitió que la gente conozca más lo que piensa aquel con el que no tiene un intercambio de trabajo directo. Para el empleado que está horas y horas, día a día, dentro de la cooperativa, esto es muy importante; uno como dirigente no puede dejar de apreciar la importancia que tiene todo eso. Otra de las cosas que rescatamos, entre tantas de las importantes que vimos en los cursos, es un poco la separación entre la parte operativa, delegada en la gerencia, y la parte institucional, patrimonio exclusivo del Consejo de Administración. Es decir, la comunicación con el socio que puede tener un consejero es indelegable y hay que hacer un esfuerzo en eso. Nuestro punto débil actualmente es el tema de la comunicación. Hemos hecho un montón de cosas y no las dimos a conocer. Uno quizás no tenga una vocación propagandista, por así decirlo, pero realmente hay que decir las cosas que se hacen. Cuando uno les comenta a los socios en detalle lo que se hace, se dan cuenta de que la cooperativa está haciendo cosas. Las empresas más grandes hasta tienen departamentos institucionales que se encargan de publicitar todo eso. Este es un punto flojo que tenemos y está dentro de las pautas de trabajo para lo inmediato.

En principio, lo que hicimos a partir del curso de capacitación de IDELCOOP referido a la parte de «Comunicación institucional», fue reunir grupos de veinte o treinta socios, invitarlos a almorzar y en ese ámbito pedirles que participen, que vayan a las asambleas y contarles quiénes éramos, qué estábamos haciendo. Esto tuvo aristas positivas, pero tuvo también su contracara. Por un lado, muchos socios lo vieron como una vuelta de la cooperativa al espíritu original, como una refundación de la cooperativa; con otros, que tenían una mala imagen, no pudimos hacer nada, no la pudimos recuperar. Lo cierto es que también esto nos sirvió para poner en marcha una metodología de trabajo, un engranaje, lo que se constituyó en una experiencia valedera más. Fue cristalizar una idea: pasar de ser una idea a ponerla en práctica, estar frente a frente con el socio, hablarle, convocarlo. La respuesta en el caso concreto de la asamblea fue pobre, la concurrencia fue pobre, ésa es la realidad; pero también es cierto que cuando uno mira el nivel de las ventas o cómo están las cuentas, ve que se produjo una consolidación de una determinada masa de socios, lo que había sido parte de nuestra estrategia operativa.

A partir de esta experiencia, lo que vimos desde el Consejo, es que desde el anonimato todo el mundo critica fieramente; pero en el contacto personal, frente a frente, la cosa es distinta, porque hay otra responsabilidad en lo que se dice. Cuando viene el socio a la cooperativa y uno lo invita a la reunión y le pregunta qué necesita, cómo lo están tratando, si tiene algún problema, se ablandan mucho las relaciones. Este contacto personal yo lo rescato como parte de nuestra práctica. Nos hemos propuesto que a cada socio que viene a la cooperativa, el que esté lo llame y lo contacte personalmente. Sin embargo, la cuestión de la comunicación, como mencioné anteriormente, sigue siendo un punto a trabajar. Es un tema que nos queda pendiente para el año próximo. Y creemos que, en este sentido, la cuestión de la formación es fundamental, porque cuando uno va tomando conciencia de que hay que formar a la gente, se da cuenta de que la única salida es darle un potencial a la gente, ir dándole una pequeña responsabilidad, ir comprometiéndolo en el trabajo y, sobre todo, formar equipos de trabajo. Todas las charlas que tuvimos durante los cursos sobre qué es la cooperativa, cuáles son los objetivos, qué son objetivos estratégicos, qué son objetivos de coyuntura, nos sirvieron para ir formando un criterio general que se fue armando entre todos, en base a nuestras necesidades y a la información que recabábamos de los socios. Durante estas reuniones que hicimos, realizamos también una pequeña encuesta para que el socio nos dejara su opinión sobre qué veía bien, qué veía mal, qué sugerencias hacía. Y ahí nos encontramos con un poco de todo; pero cuando a la gente se le da la oportunidad de participar, por más que realice una crítica muy ácida, sabe que se lo está teniendo en cuenta, y eso es muy valorado. Y muchas veces, aunque el socio no lo quiera reconocer, sabe que lo que le puede decir a la cooperativa no se lo puede decir a una empresa de la competencia, por lo menos en el caso nuestro. Porque la competencia busca otro cliente, lo reemplaza por otro, y se acabó la historia. Nosotros, en este sentido, reclamamos un ida y vuelta: uno presta atención a las críticas duras, pero le exige un compromiso al socio, el socio debe entender que tiene que darle privilegio de compra a la cooperativa. Eso es una realidad. Nuestra mayor competencia es la desleal, es decir, la venta en negro. Se está revoleando mercadería bajo cualquier condición y nosotros tenemos toda nuestra facturación en blanco. Esto nos acarrea un desposicionamiento en precios, cuando hablamos de precio final. Ante esa competencia desleal, realmente, uno no sabe qué hacer. Y pienso que la mayoría de las cooperativas está en situaciones similares. Y no es el único punto en común: está la falta de participación, por ejemplo. Eso tiene que ver con cómo funcionamos como ciudadanos: hay una falta de compromiso, hay una cosa de esperar que la cooperativa resuelva todo; y no es así, a la cooperativa la estamos haciendo entre todos y cada uno tiene su rol. Yo creo que es un ida y vuelta: hay que aportar y hay que exigir.

Elementos principales de las respuestas del panelista a las preguntas formuladas durante el debate y del aporte de los asistentes.

- Necesidad de ver a la comunicación de las acciones de la cooperativa no como propaganda sino como información.

- Necesidad de tomar conciencia de que, además de la batalla económica que deben enfrentar las cooperativas para su supervivencia, también deben enfrentar una batalla cultural para recuperar la credibilidad entre la gente de lo que es lo solidario y desalojar el veneno del «sálvese quien pueda».

- Necesidad de aprovechar la posibilidad que otorgan las actividades de capacitación de que durante su desarrollo surjan temas que luego deben ser tratados por los Consejos de Administración. Por ejemplo, la cuestión de la fijación de objetivos, que sale de la teoría de lo que es un objetivo para fijar cosas que luego son, realmente, la materia prima con que el Consejo tomará decisiones.

- Necesidad de superar las desaveniencias a partir de la fijación de objetivos claros, de saber para dónde se va y cuál es el rol de cada uno en ese proceso.

- Necesidad de tomar conciencia de que el cooperativista es un dirigente social, es decir, de que la cooperativa es una sociedad de socios que requieren un servicio, una prestación, y de que, por lo tanto, las cuestiones específicas técnicas, como las contables, deben delegarse en personas especializadas.