

## La aplicación de los principios En la gestión empresarial cooperativa

Por Ricardo E. Rojas Molina (\*)

Partimos de la necesidad de una participación activa de todos y cada uno de los miembros de la cooperativa en la gestión institucional y operativa, entendiendo que de ello depende en lo esencial la concreción de la totalidad de los principios de la cooperación. El tema está referido, en consecuencia, a la interrelación de todos los factores humanos organizados en la cooperativa, en el proceso de gestión institucional y operativa.

Cuando los trabajos exigen la cooperación de hombres y su trabajo en común, se necesita una reglamentación, una coordinación y una dirección. A medida que el desarrollo ha hecho más compleja la vida económica se ha ido separando la actividad de la gestión de la vida económica, apareciendo cada vez más como una función independiente y de características propias. En la última escala de la concentración económica en nuestro medio se separa la propiedad, de la gestión apareciendo como una actividad específicamente técnica. La gestión económica es particularmente compleja y supone el conocimiento y dominio de diferentes disciplinas tales como organización, relaciones con el personal, análisis de mercado, aspectos sociológicos, etc. Sin embargo los aspectos principales que definen la gestión son la información y su análisis y la capacidad de decisión.

Una verdadera gestión democrática supone la instrumentación necesaria para que esa información y esa capacidad de decisión decidan en todos los componentes humanos que conforman el ente cooperativo. Con ello no queremos en absoluto disminuir el papel de los técnicos ni de los dirigentes naturales, todo lo contrario pensamos que en este tipo de gestión su papel es mucho más importante por cuanto requiere elaborar y administrar la información de una manera nueva y captar por nuevos medios las aspiraciones y el pensamiento de la gran masa de asociados incluidos en esa gestión.

En este reside una de las diferencias esenciales entre la gestión cuyo objeto es el lucro y la gestión de las cooperativas.

Estamos frente a complejidades de no fácil solución y que hacen a la esencia del cumplimiento de la doctrina y objetivos de la cooperativa. Tales problemas no surgen solamente de las dificultades de la gestión como consecuencia del grado de desarrollo actual del movimiento en el aspecto empresarial, sino que a ello se agregan las que existen en el plano de las relaciones entre los dirigentes, asociados, empleados y terceros; teniendo en cuenta su participación activa. Se trata de componentes del organismo cooperativo con distintas funciones y alcances; con distinto grado del ejercicio efectivo de derechos y obligaciones. Este grado es función directa del nivel de formación y conciencia cooperativa alcanzado por cada uno de los miembros.

---

(\*) Jefe de Auditoría del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos S.C.L. y Asesor Técnico en Instituto de la Cooperación.

Es necesario llegar a la coincidencia de objetivos fundamentales, centrales, de todos los miembros de la cooperativa, o, por lo menos, de la mayor parte de ellos, que los conduzca a la realización de la empresa o acción común desde el ángulo de actuación de cada uno de ellos. Esta unidad de objetivos sólo podrá lograrse en su plenitud si la cooperativa en su funcionamiento normal es capaz de demostrar o poner al descubierto la íntima relación existente entre el servicio de satisfacer la cooperativa, su eficiencia, su rendimiento y el sistema cooperativo por una parte, y por la otra el entroncamiento que existe con la solución de problemas más generales en el terreno social y económico desde el punto de vista de la ubicación social del asociado. Ejemplificando, en el caso del movimiento de Cajas de Crédito, es evidente que mayor eficiencia se obtendrá en la prestación del servicio crediticio si todos los socios y componentes del sistema comprenden el carácter de apoyo mutuo del servicio, y, además, interpreta que solamente mediante la integración y el accionar común lograrán mejores condiciones (como grupo social). Asimismo, la contraprestación de servicios eficaces y el cumplimiento, en el plano de la administración concreta, de los principios de la cooperación, se convertirá en un fuerte elemento educativo con cada uno de los miembros y los terceros.

Por otra parte, el cooperativismo como expresión de defensa de los sectores menos fuerte de la economía advierte que solamente podrá subsistir y desarrollarse adquiriendo un sistema propio de financiación que le permita enfrentar al monopolio que en un país como el nuestro representa coincidencia de intereses por la liberación nacional.

La dificultad principal consiste en que la comprensión se inicia en la vinculación con la cooperativa, o sea por el servicio en forma simple y pura; de aquí a elevarse hacia la comprensión de los principios supone lentitud, ya que las ideas deben transitar por ese vínculo estrecho.

Estas ideas van referidas a:

- la defensa del interés común
- la interpretación de estos intereses
- la idea de la integración
- la vinculación con otras entidades
- la eficiencia
- los costos
- la tecnología
- los principios
- la realidad económica
- etc.

Es por ello que en el funcionamiento de las entidades se hace cada vez más imprescindible prestar atención a la información, no solamente por aquello de que la información es la materia prima de la gestión, sino por cuanto ella misma es un elemento educativo de primer orden. Todo esto para lograr que los miembros expresen sus puntos de vista sobre los aspectos esenciales de los objetivos y política de la cooperativa en el plano institucional y operativo. Para ello, la vida misma de las organizaciones, su funcionamiento normal habitual, debe generar los medios de expresión y canales de consulta de estas expresiones.

El funcionamiento de la cooperativa debe generar información referida a los problemas empresariales cooperativos. Pero debe cubrir los requerimientos de la posible interpretación de sus destinatarios, es decir, que debe asumir formas comprensibles y

educativas para cumplir el papel de elevar el nivel de comprensión de los problemas de la cooperativa en el sentido más alto.

Para el cumplimiento de estos objetivos, la información debe tener las siguientes características:

1. Precisión, o sea referirse específicamente al tema en consulta o debate.
2. Debe referirse a lo esencial.
3. Desde el punto de vista formal, debe tener en cuenta el nivel general de cultura de los miembros de la cooperativa.
4. Debe ser además clara y comprensible.
5. Debe ser completa, no unilateral.
6. Debe ser lo más breve posible.

Así, habrá información para la labor de los dirigentes, otra para la labor del sector operativo, otra para los asociados, etc. que se diferenciarán entre sí por el grado de conocimiento de los problemas operativos e institucionales en debate.

Pongamos por ejemplo una información de ese tipo, la presentación periódica de un balance a los asociados. Por lo general, las entidades se dan por satisfechas con una buena expresión analítica de los rubros más importantes del balance. ¿Es ello suficiente?.

Pensamos que las fórmulas técnicas están dirigidas a los técnicos, pero por lo general no son suficientemente explícitas para la masa de asociados. Ellos requieren de una información que puedan interpretar en la forma más sencilla, sin dificultades de ninguna naturaleza. Los gráficos, los cuadros comparativos, las expresiones no formales del balance, índices y otros métodos explicativos deben ser utilizados.

Del mismo modo, cuando se producen variaciones de importancia en algún aspecto de la operatoria debe explicarse en profundidad las causas que le dan origen. No se trata tampoco de un cúmulo de información en la que no se advierta qué es lo fundamental, cuál es el problema sometido a debate o decisión.

De por sí la información no completa el ciclo de participación de los componentes de la gestión, sino que la organización y funcionamiento de la cooperativa debe habilitar los canales necesarios para estimular el pronunciamiento de los miembros, el conocimiento profundo de su modo de pensar y actuar en consecuencia en las decisiones. Esto resulta relativamente sencillo en las pequeñas cooperativas en las que sus miembros se cuentan por decenas, pero cuando ellos son miles o decenas de miles surgen las verdaderas dificultades. Es entonces cuando adquiere importancia estudiar en profundidad en nuestro movimiento la aplicación de nuevas formas organizativas no formales por una parte, y la aplicación de técnicas de consulta masiva por la otra.

Como dice la ACI en su último Congreso en una de sus resoluciones: "PROMOVER: la estructura democrática de modo que se permita a los miembros de las sociedades cooperativas, por intermedio de sus representantes designados por elección, dirigir, controlar la política del Movimiento considerado en su conjunto" "UTILIZAR los métodos modernos de consulta al pueblo para estimular y animar a los socios a expresar su opinión y presentar sus ideas y sugerencias sobre la actividad y la orientación de su sociedad y comprometerlos a participar más ampliamente en la gestión de la empresa cooperativa".

"RESPONDER a las necesidades crecientes de información de los miembros de las sociedades cooperativas utilizando las técnicas modernas audiovisuales en las asambleas generales (y en toda reunión de socios), invirtiendo las sumas necesarias para editar una prensa cooperativa ampliamente difundida" (Ver Revista de la Cooperación Internacional, Volumen 3, Nros. 1-2, 1970, pág. 88).

En el proceso de toma de decisiones lo más acertadas posibles desde el punto de vista del pensamiento y los intereses de los asociados de las cooperativas, hay que tener en cuenta que tales decisiones deben ser oportunas, rápidas para que sean efectivas. Por ello estos mecanismos de funcionamiento y consulta deben ser permanentes, ágiles, y fluidos. Los contactos mutuos entre los miembros de la cooperativa y sus dirigentes generará corrientes informativas en dos direcciones, desde los dirigentes hacia los miembros y de éstos hacia aquellos.

Por este camino se podrán ajustar con mayor precisión las decisiones y se generará un saldo educativo a favor de los socios, los dirigentes y los empleados ya que tales corrientes informativas se deben realizar dentro de los parámetros de los principios de la cooperación. Es precisamente en este punto, en este flujo, en el que se encuentran, confunden y complementan los principios de la administración democrática y la educación.

Si pensamos que la dinámica del movimiento depende de su capacidad de generar dirigentes que atiendan las necesidades actuales de desarrollo en un medio competitivo y de difundir los principios básicos de la cooperación, se hace cada vez más importante profundizar, analizar e instrumentar estos aspectos importantísimos de la vida de nuestro movimiento para que se proyecte aún más como factor de desarrollo y transformación de nuestros países.