

Dirección de la empresa cooperativa en relación con su naturaleza (*)

León Schujman

A. La función directiva

1. Vamos a ocuparnos de la función directiva en la empresa cooperativa, es decir, vamos a tratar del gobierno de esta institución y de la actuación de sus órganos con relación a la naturaleza de la entidad.
2. Si bien ateniéndonos a la precisión jurídica que dimana de la ley de cooperativas (20.337) debiéramos calificar como de administración y representación la actividad del Consejo dirigida al cumplimiento del objeto social, por razones metodológicas de estudio preferiremos la acepción gobierno por ser ésta más amplia y además porque en el uso del lenguaje cotidiano se denomina “administrativos” a los funcionarios y empleados que dentro de la organización empresaria realizan acciones ejecutivas.
3. Gobierno es un concepto político y se reserva generalmente para el Estado, definiéndose la acción de gobernar como la de dirigir, conducir la cosa pública. Pero, la similitud que se da con las organizaciones socioeconómicas que se mueven en el ámbito privado, nos autoriza la extensión con el solo objeto de una mayor claridad en la comprensión.

En este orden de ideas digamos que la política se define como la ciencia y el arte de gobernar y también como la manera de conducir un asunto (o una organización) para alcanzar su fin (o su objeto). Parte fundamental de toda política es el planeamiento, la fijación de las pautas dentro de las cuales deberá desenvolverse la actividad organizacional y de su puesta en práctica.

4. Para definir una política de conducción es primordial determinar los objetivos de la organización y para ello es preciso, antes que nada, un pleno conocimiento de la naturaleza de la entidad. En el caso de la cooperativa esto es esencial, atento los rasgos que la distinguen, y en determinadas circunstancias la oponen, a las formas de organización económica que en su gran mayoría integran el sistema en que vivimos, el denominado de economía de mercado.

B. La cooperativa en el medio

1. Nuestra ley conceptúa a las cooperativas como entidades fundadas en el esfuerzo propio y la ayuda mutua que reúnen los caracteres que resultan de la aplicación de

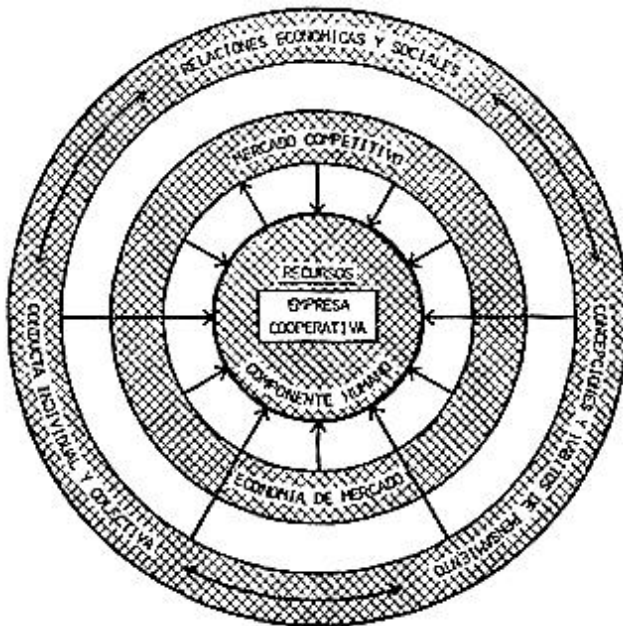
(*) Publicamos un extracto del documento de trabajo: “la Función directiva. Facultades y Obligaciones. Responsabilidades”, utilizando en el desarrollo del Curso: “DIRECCION DE LA EMPRESA FIANCIERA COOPERATIVA”, realizado por IDELCOOP durante el presente año, y destinado a los dirigentes de los futuros bancos cooperativos. Su lectura puede completarse con la delimitación de fines establecida en el artículo del mismo autor: “la Formación del Dirigente Cooperativo”, publicado en nuestra REVISTA Nº 4/77, pag 434.

los llamados principios o reglas de la cooperación y otras disposiciones destinadas a preservar la mutualidad y el contenido de su finalidad.

- Ahora bien, si analizamos a la cooperativa tal como es y se desenvuelve en el medio económico y social de su inserción y generalizamos el concepto para abarcar una concepción global del cooperativismo, descubriremos con la Alianza Cooperativa Internacional la particularidad que la misma es una empresa que actúa en un mercado competitivo y a la vez un movimiento popular controlado democráticamente. Que en su primera condición debe representar la más alta eficiencia dentro de la economía competitiva y al mismo tiempo conservar su carácter de movimiento auto y democráticamente controlado, por, para y a través del pueblo mismo. Que debe ser un instrumento eficaz para proteger los intereses económicos y sociales de sus asociados, y también para influir en el desarrollo económico de la sociedad, como un todo y en beneficio de la comunidad y de la vasta masa de ciudadanos.⁽¹⁾
- La precedente caracterización nos coloca ante una hipótesis dualista para ubicar a la entidad en el medio socioeconómico de su inserción. Estamos como la presencia de una moneda de dos caras diferentes y en cierto sentido opuestas, como resultado de la interacción de las fuerzas que actúan dentro de una sociedad y de las relaciones predominantes en su estructura económica.

Veamos ahora el comportamiento dinámico de cada una de estas fases diferenciadas que hace al todo de la entidad cooperativa.

- Abordemos en primer término la actividad empresaria que cumple la cooperativa, en el caso que nos ocupa la prestación de la amplia gama de servicios bancarios, para ello detengámonos en la observación de la figura 1.



(1) ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL. "Nuevos enfoques de los principios cooperativos en el mundo", pág.9, IDELCOOP. Rosario, 1975.

- 4.1 La cooperativa, como empresa tiene un componente humano, decisivo en su existencia y además cuenta con recursos que pueden ser materiales o abstractos (bienes de capital, materia prima, insumos diversos, tecnología, etc.). En su medio externo está inserta en el mercado competitivo de su actividad, que es parte a su vez de un sistema económico: el de la economía de mercado, en nuestro caso.
- 4.2 El sistema económico genera relaciones de esta clase y actúa también en el ámbito social. Estas relaciones entre hombres crean concepciones y hábitos de pensamiento que a su vez determinan conductas individuales y grupales.
- 4.3 El mercado competitivo y sus reglas de juego imponen a la empresa cooperativa de la necesidad imperiosa de adaptarse a él como condición para su subsistencia y desarrollo. Por ejemplo la fijación del precio. En la realidad el mismo resulta preestablecido por el mercado y en vez de ser el resultado de la gestión económica es el condicionante previo de la misma. Otro ejemplo: el importe de las remuneraciones del personal que trabaja para la empresa cooperativa, en vez de resultar de la aplicación de los principios de equidad y justicia social, propios de la concepción cooperativa, debe fijarse, en general, atendiendo al precio del mercado del trabajo y a la incidencia de su costo en el costo final del producto o servicio.
- 4.4 Las concepciones y hábitos de pensamiento propios del sistema de economía de mercado que consagra al lucro como causa y fin de la actividad económica, que traslada la competencia de precios a la competencia entre hombres (concepciones antagónicas a los principios de solidaridad social, ayuda mutua y vocación de servicio que caracterizan a la cooperación), son los que gobiernan la conducta de la mayoría de los miembros de la sociedad y aún la de las mujeres y hombres que forman en componente humano de la empresa cooperativa.

Ejemplo: los criterios con que a veces se abordan las relaciones laborales en el seno de la empresa cooperativa, tanto por parte de los directivos y funcionarios, como de parte de los empleados; la influencia que ejercen los métodos publicitarios comerciales, etc.

- 4.5 Todos estos factores hacen que el medio competitivo ejerza una permanente presión sobre la conducción empresaria cooperativa, influyéndola y ocasionalmente deformándola.
- 4.6 Se dirá también y es cierto, que a su vez, la gestión empresaria cooperativa puede ejercer influencia en el mercado y aún sobre las relaciones y concepciones que éste engendra. Pero esto depende en mucho del grado de desarrollo de la actividad económica de la empresa cooperativa, de su capacidad productiva, de su peso específico en el mercado, de su grado de integración y de su presencia como sector o sistema. Lo que en los movimientos desarrollados de Europa se da con relativa frecuencia: capacidad de influir en el precio de colocación de productos en las empresas de comercialización, o en el venta en las de consumo, entre nosotros resulta menos habitual (caso de Sancor Cooperativas y cooperativismo agrario). El cooperativismo de crédito ha influido notoriamente en las modalidades operativas del sistema financiero argentino, sirviendo con eficiencia a sectores antes no atendidos por los bancos, pero su influencia en los costos del servicio aún no ha sido decisiva.

En su conjunto y por nuestra experiencia podemos decir que es mayor la influencia del medio sobre la empresa, que la de ésta sobre aquél.

5. Analicemos ahora la otra cara de la moneda, la que denominamos movimiento cooperativo o aspecto asociacionista, como lo llaman algunos.

5.1 Esta vez la figura 2 presenta características similares a la anterior, pero su composición varía en cuanto a los recursos del sistema, ya que en ésta no se trata de la producción de objetos o servicios sino medios instrumentales que se mueven en el campo de la comunicación de las ideas. Varía también el contacto periférico. En este caso no es el mercado el del encuentro epidérmico, la relación se establece con los componentes de la sociedad, con las personas, con sus concepciones y hábitos de pensamiento.

5.2 Se produce también en la nueva situación que examinamos una interacción de fuerzas entre la cooperativa y el medio, pero la diferencia con la anterior, en la que la relación predominante es la de las fuerzas externas, aquí se da a la inversa por la naturaleza y los fines de la asociación.

Dice la Alianza que la cooperación se esfuerza por reformar el sistema económico sobre la base de los principios cooperativos y ello requiere de una disciplina diferente de las empresas individuales o gubernativas. La cooperación, como forma de ayuda mutua, recurre a motivaciones distintas de los impulsos del egoísmo, el interés personal o la sumisión a una autoridad debidamente constituida. La cooperación requiere de aquellos que deseen practicarla efectivamente, que acepten nuevas ideas, nuevas reglas de conducta, nuevos hábitos de pensamiento, basados en los valores superiores de la asociación cooperativa.⁽²⁾

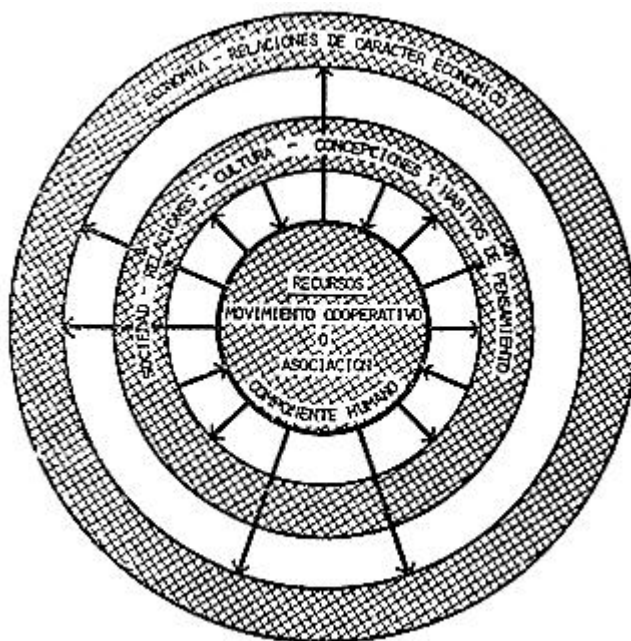


Figura 2

(2) Op. Cit. Pag. 74.

5.3 El movimiento cooperativo, la cooperativa en cuanto auténtica, es o debiera ser, un instrumento de cambio y progreso social y económico de los pueblos. De allí que la educación cooperativa, incorporada como uno de los principios básicos de la entidad y llamada “regla de oro de la cooperación” busca la transformación del hombre y la sociedad y a través de la integración y del desarrollo de la empresa cooperativa, influir también en la modificación de las relaciones económicas del presente.

5.4 Aparece así una contradicción entre ambas fases de la entidad cooperativa, y en el juego de la interacción de fuerzas que vienen y de afuera hacia dentro en la parte empresaria y de adentro hacia fuera en la asociativa o de movimiento, se da un permanente entrecruzamiento que torna particularmente compleja la técnica o el arte del gobierno o conducción de la institución.

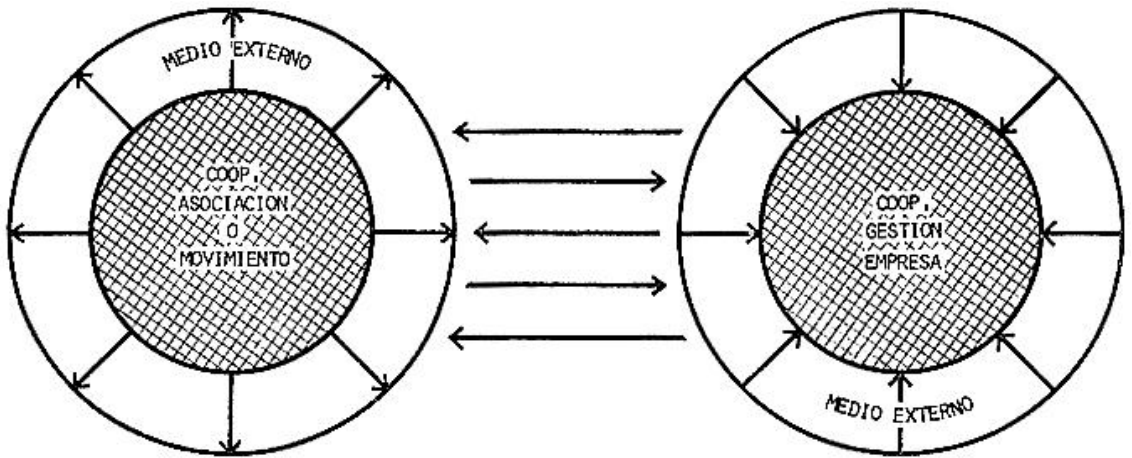


Figura 3

C. El criterio de identidad y el gobierno democrático

1. Hay otro aspecto muy importante con relación al tema de nuestro estudio. Es el del criterio de identidad que diferencia, además del carácter no lucrativo de su gestión, a la empresa cooperativa de toda otra empresa que actúa en el medio económico. ⁽³⁾

1.1 En un esquema (figura 4) analicemos el componente humano de toda empresa económica y a su ubicación con relación a la misma: Tenemos así por un lado proveedores y clientes o compradores. Por el otro tenemos propietarios o empleadores y dependientes o empleados. En este caso el gobierno de la empresa, el poder de decisión está concentrado en uno de los lados del paralelogramo: El de los propietarios o empleadores.

Ahora traslademos el caso a una empresa cooperativa: al banco para nuestro estudio (figura 5).

La materia prima del proceso es el depósito de valores que habrá de transformarse en crédito para los usuarios. ¿Quién provee de la materia prima en la institución financiera cooperativa? ¿Quiénes efectúan los aportes de capital en cuotas sociales, efectúan los depósitos y además operaciones que configuran la disponibilidad prestable? Los asociados.

(3) Cfrt. BENECKE, Dieter W. “Corporación y Desarrollo” pag.80 y sgts. Edición Nueva Universidad. Chile 1973.

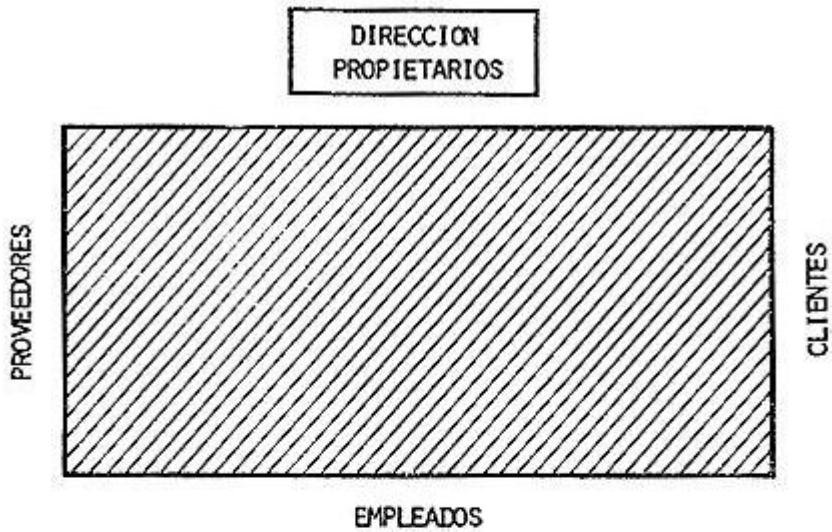


FIGURA 4

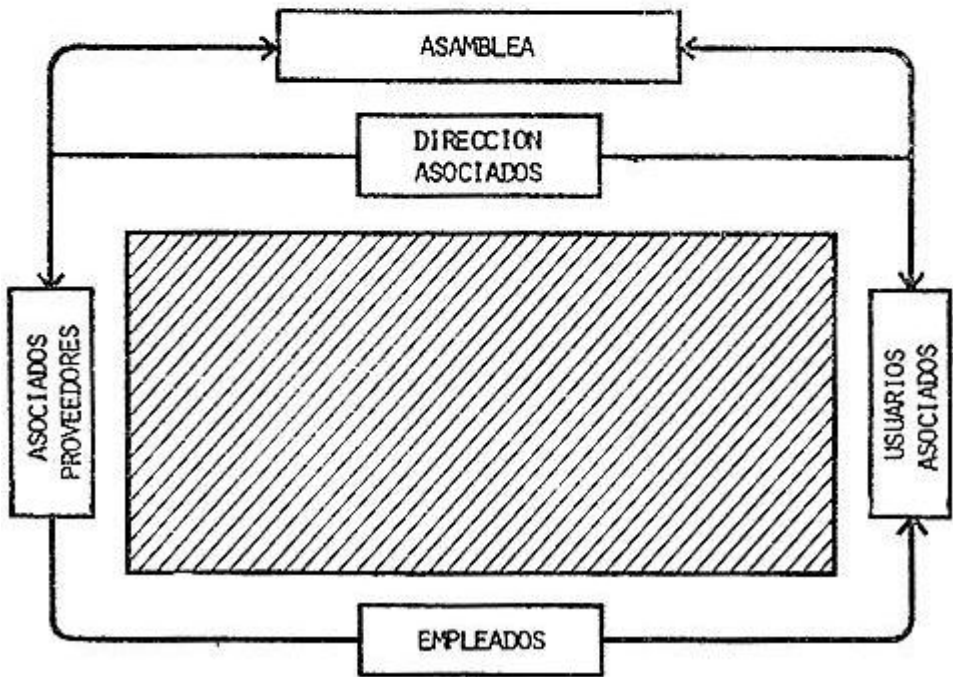


Figura 5

¿Quiénes a través del crédito y de otras operaciones son usuarios y beneficiarios de los servicios son usuarios y beneficiarios de los servicios de la Cooperativa?
 Los asociados.

Pasemos ahora a los otros lados de la figura. ¿Los dependientes o empleados que materializan con su esfuerzo la gestión de servicios, son socios o pueden serlo? Sí. Es más, deberían serlo en su totalidad para la autenticidad de la gestión. ¿Y los aparentes propietarios, los que tienen a su cargo el gobierno de la entidad, su dirección y administración, no son acaso también asociados elegidos por sus iguales en la Asamblea General?

Surge así este carácter distintivo, este criterio de identidad que no es más que el resultado de la esencia democrática de la gestión cooperativa y que ha sido señalado como uno de los presupuestos básicos de su existencia.

1.2 El cumplimiento del criterio de identidad exige que la aplicación y permanente preocupación por la vigencia de las reglas democráticas de funcionamiento de ambos polos de la entidad: el asociativo o de movimiento y el de empresa económica. Los polos o fases contradictorias que ha llevado a concebir la cooperativa en su doble condición de “instrumento económico con consecuencias sociales y a la vez instrumento social con consecuencias económicas”.⁽⁴⁾

D. Conflicto y decisión

1. La toma de decisión, tanto en las etapas de determinación de objetivos como en la de planeamiento, es sin lugar a dudas el aspecto más importante de la función directiva. Del acierto de los juicios y de las conclusiones ante diversas hipótesis, de la sabiduría en la elección de las mejores alternativas, depende en mucho el éxito de cualquier empresa.
2. En la entidad cooperativa, en virtud del conflicto que caracteriza su existencia, de los factores externos que la influyen, la toma de decisiones adquiere aún mayor relevancia, pues el error en la elección puede perjudicar y aún destruir su misma naturaleza.

Volvamos a la figura Nº 3. En virtud del entrecruzamiento de fuerzas y presiones aparece un conflicto en el que la decisión debe tomar partido, ya sea para resolver una cuestión fundamental con la composición del presupuesto o de la política crediticia u otra de menor jerarquía como las condiciones de un solicitante para acceder al crédito.

Generalmente en los consejos de administración suelen darse dos tendencias: la que funda la decisión en un criterio puramente comercial empresarial, quizás trasladando la existencia de su propia actividad particular y la otra que, invocando la fidelidad principista rehuye la consideración de la realidad que resulta de la inserción de la entidad en el mercado competitivo. Ambos caminos son equivocados porque al no resolver la contradicción, conduce el primero a la desnaturalización de la cooperativa y el segundo a su minimización o simple destrucción.

3. En la figura Nº 6 tratamos de ejemplificar el criterio adecuado: Resolver el conflicto mediante el justo equilibrio ante ambos polos de la ecuación.

Frente a cada situación concreta encontrar la alternativa que signifique **el mayor logro de lo deseable desde el punto de vista social y humano** (que hace al movimiento o asociación cooperativa), **dentro de las limitaciones que impone la existencia y desarrollo de la empresa cooperativa** inserta en el mercado competitivo. Este puente de equilibrio no es permanente, sino que se desplaza en un sentido u otro de acuerdo a la realidad concreta del momento de la decisión. Lo que es válido hoy, puede no serlo mañana, por ello no hay recetas ni formulas milagrosas. Cada decisión deberá tomarse contando con los factores internos y externos a las cooperativas y a través de un proceso de consulta de opiniones lo más amplio posible, ya que la experiencia nos enseña que de la información adecuada y de la participación democrática resultan las mejores elecciones.

(4) Idem pag. 80.

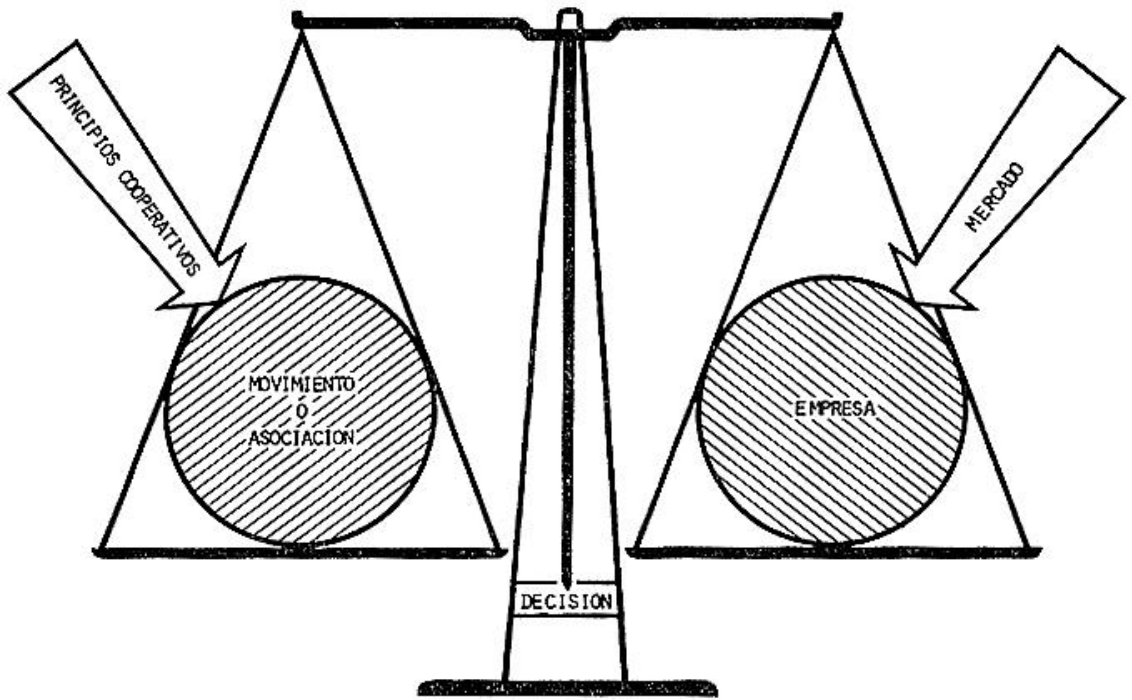


Figura 6

E. La gestión de la empresa cooperativa

Generalmente se define a la empresa como la unidad económica que tiene por objeto la producción de bienes o servicios, con un fin social o lucrativo. Su existencia presupone la de una organización que en lo humano se expresa en un acción conjunta tendiente a la óptima utilización de los recursos materiales o abstractos para la consecución del fin propuesto. Esta acción es vinculadora entre las personas que la organización productiva se estudian bajo la denominación de empresa cooperativa, al que circunscribimos esta parte del curso, las relaciones interpersonales se dan a nivel de los órganos de administración, representación contralor y de los auxiliares de ejecución directamente vinculados a ellos; Asamblea, Consejo de Administración, Sindicatura o Comisión de Vigilancia y Gerencia, Auditoría, Asesoría legal y técnica.

F. Principios en la gestión

La particular naturaleza de la empresa cooperativa hace que todos los aspectos que comprende la gestión de las mismas necesitan para ser abordados y resueltos adecuadamente, además de la aplicación de los conocimientos y técnicas propias de toda gestión empresarial, someter estas a un análisis de adecuación a la luz de los principios que inspiran el accionar de las entidades de fin solidario. Es más, bajo esta óptica interpretamos que la labor no puede limitarse a la mera adaptación, sino que debe ser creativa. El amplio sector de la actividad económica en nuestros días que puede ser comprendido en la clasificación de empresas de interés social, que incluye a las cooperativas, necesita de un desarrollo particular y especial de las ciencias de la administración fundado en la filosofía que lo inspira.

2. El carácter democrático de la gestión cooperativa impone reglas de participación que otros tipos de empresa o requieren. Las motivaciones de conducta son o deben ser diferentes. De allí que para definir las áreas de competencia, establecer los perfi-

les de los puestos en la estructuración jerárquica y la delegación de responsabilidades, los incentivos, el flujo de la información y el proceso de toma de decisiones, debe partirse de una metodología fundada en los principios.

3. La base doctrinaria de este enfoque ha sido caracterizada de la siguiente manera:
 - a) El respeto de la persona humana, de la que se destaca su valor como fin y no como medio de la actividad económica.
 - b) La democracia como forma predominante de la relación, lo que implica impulsar al interior de la empresa, el desarrollo de formas participativas de organización.
 - c) La creencia en la posibilidad de transformar las relaciones internas de la empresa, a partir del conocimiento de las personas, de la ayuda mutua y la cooperación y no de la competencia y la dominación.
 - d) La valorización del trabajo y el esfuerzo como fuente de la legitimación fundamental de la actividad económica.

G. Delimitación de esferas de actuación

1. Para garantizar el buen desarrollo de las relaciones interpersonales en el ejercicio de la función directiva, además de una conducta solidaria y de cooperación resulta indispensable la delimitación precisa de las esferas de actuación. Nada deteriora más el trato y la eficiencia en el desempeño que la confusión de roles y la presencias contradictorias en el mismo campo de decisión.

Cuanto más compleja la tarea, más necesario el deslinde y coordinación de las diversas funciones.

2. En la cooperativa, dado el carácter particular de sus fines y de la estructura institucional y empresaria que debe servirlos, la delimitación de funciones entre los directivos y los responsables de la administración ejecutiva adquiere vital significado para el éxito de la gestión común. A medida que las entidades crecen y se desarrollan, que las operaciones por su volumen y complejidad demandan una mayor atención directa o personal por parte de los responsables de la conducción de los negocios, se produce una traslación de atribuciones y facultades decisorias de los órganos naturales hacia los elencos administrativos. El proceso se verifica en la transferencia del poder de decisión de las asambleas generales de socios, hacia los consejos, comités o juntas de directores, y de éstos a su vez, y en mayor medida, hacia los gerentes y funcionarios permanentes.

La esencia democrática del movimiento cooperativo, la activa participación de sus miembros que la garantiza, sufre así menoscabo por parte de factores no deseados por sus integrantes pero que son el producto natural e inevitable de la inserción de la cooperativa en el medio económico competitivo y del desarrollo de las fuerzas productivas. De allí la preocupación permanente de los cooperadores por desentrañar, para la gestión de la empresa solidaria, los métodos adecuados que permiten asegurar un máximo de eficiencia sin detrimento de la vigencia de los principios.⁽⁵⁾ Un aspecto importante de esta metodología es la de establecer, con criterio realista pero no por ello menos principista, una adecuada característica.

(5) XXXVII Seminario cooperativo Internacional sobre la revolución técnica y científica y su incidencia en el movimiento cooperativo. Informe de L. Sieber en Revista de la Cooperación Intencional -Vol. II, pag. 9, Ed. Intercoop, Buenos Aires.