

Seminario Sobre: “La Participación de los Asociados en la Gestión de las Cooperativas”

1. Este trabajo es fruto de un intercambio de opiniones organizado por el Departamento de Historia y Doctrina del Centro de Trabajo Buenos Aires de IDELCOOP.

El Seminario se desarrolló en tres sesiones y abordó los siguientes temas:

- a) Cómo concebimos la participación.
- b) Antecedentes y situación actual.
- c) Caminos conducentes a promover una mayor participación.

La elección del tema, que ha merecido no pocos artículos y debates por ser uno de los pilares de la cooperación, obedece al proceso de transformación que han tenido las cajas de crédito para constituirse en Bancos Cooperativos.

Si bien es corto el camino recorrido por estos últimos, creemos que es posible extraer alguna experiencia y, sobre todo, apoyados en la sedimentación de muchos años de trabajo y ricas vivencias del movimiento, proyectar ideas hacia el futuro desarrollo de estas entidades.

El debate de los temas antes mencionados estuvo abonado por opiniones meditadas y provenientes de un equipo representativo del quehacer cooperativo. Asistieron consejeros, funcionarios, empleados y especialistas en educación de adultos.

En base a los conceptos vertidos en las sesiones del Seminario, pasamos a analizar el tema, puntualizando aquellos aspectos que, a nuestro entender, merecen un tratamiento especial.

2. La participación de los asociados en la gestión de las cooperativas constituye uno de los pilares fundamentales en los que se sustenta la gestión solidaria sin fines de lucro.

Ello es así, no sólo por estar expresado en el principio de “Control Democrático”, sino porque el nacimiento de una cooperativa es siempre consecuencia de genuinas necesidades de sus asociados que buscan, a través de esta forma de organización, la satisfacción de aquéllas.

Los constructores de tales entidades, los protagonistas de su acción concreta son, pues, los mismos que sienten y comprenden las necesidades a cubrir y optan conscientemente por este camino.

Aquí cabe detenerse y hacer una reflexión.

En una primera etapa, que podríamos denominar fundacional, los promotores de la cooperativa están impulsados por sólidos ideales y vocación de servicio. Son ellos quienes plantan la semilla y abonan el terreno para que florezca y fructifique. Tienen con la entidad un sólido vínculo como auténticos progenitores.

Pero una vez que la cooperativa se consolida, que brinda los servicios que hace a su objeto, el espectro social se amplía. Los nuevos socios encuentran a la cooperativa armada, funcionando. El asociarse ya no implica, en esta etapa, la adhesión a un ideal y la vocación de servicio con un profundo sentido solidario. Esta asociación es fruto de la búsqueda de satisfacción de necesidades y de comparar entre quienes y en qué condiciones le brindan en el mercado las soluciones o servicios requeridos.

En esta etapa, el vínculo inicial entre el socio y la cooperativa es, cualitativamente, más débil. En consecuencia, la participación activa, tal como la concebimos, no se produce automáticamente, sino que debe ser motivada.

Participar es formar parte, pero no sólo por el hecho de haber cubierto la formalidad de la asociación, sino por compartir el ideario y la forma de operar de la cooperativa y aportar con actividad (esfuerzo propio) al logro de los objetivos del conjunto (ayuda mutua).

De este último enunciado se desprende un conjunto de aspectos y tareas que analizaremos luego.

3. Condiciones para la participación.

Creemos que corresponde detenerse en este aspecto pues, las condiciones en que se desenvuelve una cooperativa pueden servir de estímulo o freno a la participación.

Como este no pretende ser un profundo trabajo teórico sobre el tema sino un material de trabajo y orientación, trataremos de desmenuzar la experiencia cotidiana con un lenguaje claro y accesible que ayude a reflexionar al lector.

Para comprender mejor este capítulo haremos una distinción entre condiciones “externas” y condiciones “internas” de la cooperativa (al hablar de cooperativa incluimos la entidad y sus miembros).

3.1. Las condiciones externas:

Al hablar de ellas tenemos que referirnos al marco institucional, la legislación, la situación económica, los problemas sociales, la idiosincrasia del pueblo y, en síntesis, todo lo que constituye el medio de actuación.

Digamos en principio que todo ello influye de modo permanente sobre la cooperativa.

Haciendo una rápida observación sobre este contexto nos preguntamos: estas condiciones, ¿estimulan o dificultan la participación?.

Tomemos el caso de un socio de un banco cooperativo y, para que el ejemplo sea representativo, digamos que tiene una pequeña empresa.

En la actual situación económica este socio, al igual que sus pares, atraviesa circunstancias muy difíciles. Tiene que aguzar el ingenio para que su empresa sea rentable. Tiene dificultades para cumplir con sus compromisos financieros. Su preocupación fundamental está centrada en “cómo seguir adelante”.

En muchos casos no se ve la perspectiva.

Graficando esta situación, podríamos decir que de las 24 horas del día, 23 las dedica a la búsqueda de soluciones a su situación personal. En la hora restante piensa que sus problemas no son exclusivos sino que, en la actualidad, la mayoría de sus colegas vive situaciones similares o idénticas. Surge de lo expuesto que, ante un contexto tan adverso, ante tal agobio, no resulta sencillo que un socio en tales condiciones destine parte del tiempo empleado en sus problemas para la solución de los problemas del conjunto. Hacerlo requiere de una actitud solidaria y comprensión de las causas de sus grandes dificultades y las posibles vías para solucionarlas sumándose a un esfuerzo cooperativo.

Habría que tener muy en cuenta pues es “hora” de reflexión para abonar la conciencia de un modo apropiado y motivar a la participación.

Dejamos para la elaboración del lector el análisis de la incidencia que tienen en la participación los demás aspectos enumerados al comienzo de este punto.

Agregamos sólo lo siguiente:

- ¿Qué ideas le brinda el medio al socio sobre la cooperación?
- ¿Recibe estímulos del medio para actuar solidariamente?
- El socio como ciudadano, ¿conoce y ejerce sus derechos?

Creemos que las respuestas a estos interrogantes son esclarecedoras sobre lo que denominamos condiciones externas.

3.2. Condiciones internas.

Al hablar de condiciones internas nos referimos a las que existen dentro de la entidad. En este punto nos detendremos para tratar de abarcar los múltiples aspectos que intervienen.

Antes hablamos de la situación del socio y sus circunstancias en el medio socio-económico. Ahora veamos qué sucede en la cooperativa.

También aquí emplearemos un ejemplo en forma esquemática:

El socio llega a la cooperativa buscando un servicio adecuado a sus necesidades.

Antes de ingresar ha evaluado las alternativas del mercado. En general, aún habiendo optado por el servicio cooperativo, desconoce la naturaleza de la entidad, sus diferencias con respecto a otras empresas que, sin ser cooperativas, dan servicios similares. Desconoce también sus derechos, los principios doctrinarios y los canales existentes para su participación.

Su motivación principal es la satisfacción de un servicio y en esto se basa el vínculo que establece con la cooperativa. Se trata de calificar ese vínculo, de hacerlo más sólido, en la medida en que el socio haga propios los objetivos de la institución, que vea reflejados sus intereses en los postulados y en la acción de la cooperativa y, consecuentemente, aporte con su actividad concreta a los mismos.

Aquí nos preguntamos:

¿Recibe el socio información sobre el programa de trabajo y la actividad de la cooperativa en forma regular?

Esa información en cuanto a forma y contenido ¿tiene en cuenta el nivel cultural general de los socios, sus requerimientos, los conocimientos previos sobre el tema?

Es evidente que para participar es necesario previamente saber los por qué, dónde y cómo hacerlo. Por lo tanto, habrá que implementar una variedad de iniciativas que permitan cubrir estos aspectos.

Por ejemplo, si aspiramos a que el socio concurra a la Asamblea y lo haga para ejercer plenamente sus derechos, previamente debe conocer en torno a qué temas habrá de opinar. Para ella no basta con que reciba antes la Convocatoria, Memoria y Balance sino que debe saber interpretarlo. Pero aquí tampoco concluye el tema. La Asamblea para que sea nutrida y de un profundo contenido, debe ser la culminación de un proceso caracterizado por una continua participación democrática. Ello sin perjuicio del esfuerzo especial destinado al éxito de tal evento.

Si lo habitual no es el contacto con los asociados, si estos no son consultados y no tienen posibilidades de opinar a lo largo del ejercicio económico, la Asamblea habrá de ser un fiel reflejo de tal situación.

Hemos tomado el ejemplo de la Asamblea por ser el exponente más trascendental de gestión democrática que se realiza por períodos establecidos. Pero hagamos extensiva esta reflexión a aquellas circunstancias en las que se requiere del apoyo societario para la defensa de las entidades y veamos como el tema en cuestión adquiere una dimensión mucho mayor.

Tenemos ante nosotros una consigna que encierra un gran desafío a la imaginación y el trabajo cotidiano:

EDUCAR PARA LA PARTICIPACION Y EDUCAR A TRAVES DE LA PARTICIPACION.

Veamos ahora qué sucede con las actividades.

¿Existe en la cooperativa un programa de actividades?

¿Este programa contempla las inquietudes de los socios?

¿O las actividades se realizan en forma más o menos espontánea y sin objetivos claros?

Nuestra labor se asemeja a la de un arquitecto Este construye y, para ello, traza un plan. Este plan tiene objetivos y para cumplirlos escalona los pasos a seguir y evalúa: ¿cuáles son las necesidades y con qué recursos cuenta?

Claro que no es suficiente contar con el programa. Hay que ponerlo en marcha, controlar su ejecución y evaluar los resultados.

Ya para ello se requiere de equipos, comisiones o subcomisiones, que tengan objetivos claros y un método apropiado de trabajo.

La falta de objetivos y de adecuados métodos de trabajo producen desgaste, apatía y finalmente deserción.

Reflexionemos sobre nuestras experiencias y veamos como estos elementos han estado o están presentes.

¿Cuántas veces salimos de una reunión y nos preguntamos cuál fue el propósito de este encuentro?

Todavía lo expuesto no agota el tema.

¿Se asignaron tareas a los socios? ¿O las actividades son organizadas por un reducido grupo de abnegados cooperadores?

Si depositando confianza en nuestros asociados estimulamos a que asuman un rol protagónico en la vida de la entidad, sea en la tarea que fuere, estaremos fortaleciendo ese vínculo del que hablábamos antes.

Es importante valorar cada una de las tareas y el esfuerzo de cada asociado por cumplirlas.

Si partimos de la existencia de diferentes grados de comprensión, de adhesión institucional y las múltiples dificultades que tiene el socio para destinar tiempo a su cooperativa, podremos valorar mejor el aporte de cada uno.

Por otra parte, es necesario orientar la actividad del socio hacia aquellas áreas más afines con sus gustos y aptitudes. La motivación juega un importante papel y merece ser examinada. Las personas tienen motivaciones diferentes para actuar en una institución, habida cuenta de que su participación no es recompensada económicamente.

Pero para conocer las motivaciones es necesario conocer a la gente y esto es tarea de la comisión de asociados en general y de cada una de las secretarías en particular.

El conocimiento puede lograrse mediante la entrevista personal y a través de encuestas. Estas últimas pueden proveer de abundante y útil información que permitirá orientar mejor el tipo de actividades.

Vemos hasta aquí cuan complejo y a la vez apasionante resulta esta “Aventura de la Cooperación”.

Pero esta complejidad aumenta cuando se vive un profundo proceso de transformación como el que se ha operado en las cajas de crédito para convertirse en Bancos Cooperativos.

Aparecen nuevas formas o modificaciones de las existentes y se requiere de tiempo para asimilarlas.

Existe un mecanismo de resistencia al cambio que actúa en las personas y, por extensión, en las organizaciones.

A lo largo de muchos años hemos adquirido hábitos de trabajo, un estilo de gestión y hasta un sistema de ideas que en poco tiempo deben ser modificados. Se mantiene la esencia, pero cambia la forma. Y esto no todos lo interpretan del mismo modo, con la misma velocidad.

Es que no se puede contemplar la vida con un razonamiento estático. La vida es cambiante y para comprenderla hay que verla en desarrollo.

En nuestro caso queda aún mucho por hacer y, apelando al auto-interrogatorio detengámonos a reflexionar:

- ¿Hemos comprendido la esencia de la transformación?
- ¿Estamos en condiciones de fundamentar sus causas?
- ¿O la aceptamos formalmente?
- En nuestra opinión, los bancos cooperativos, ¿siguen siendo cooperativas?
- ¿Conocemos el nuevo Estatuto, nuestros derechos y obligaciones?
- ¿Conocemos el reglamento de la Comisión de Asociados?

Las transformaciones producen un estremecimiento de los esquemas. Exigen evolución de las ideas, la decantación de muchas y la incorporación de otras nuevas.

Por eso es vital la lectura y el estudio permanentes.

La complejidad de la operatoria en las difíciles condiciones de nuestro mercado financiero requieren de los dirigentes y funcionarios de bancos cooperativos un gran esfuerzo de adecuación. Es imprescindible contar con abundante y sólida argumentación.

De otro modo, ¿con qué elementos se orienta la gestión empresarial y la labor institucional?

¿Con qué grado de seguridad hablamos a nuestros asociados?

¿Qué estado de ánimo transmitimos? ¿De qué modo estimulamos la participación?

No pocas veces advertimos “resignación” en algunos dirigentes. Pareciera que no existieron jornadas memorables y que, si hemos llegado al presente y somos protagonistas de la actividad financiera institucionalizada no ha sido por el aporte de nuestro mejor capital, el Capital Humano, al decir de Don Amero Rusconi.

La experiencia vivida en defensa de nuestras entidades es por demás aleccionadora.

Evidencia que en un momento dado crítico, frente a una agresión, la siembra continua de ideas, la plena identificación con la masa societaria y los genuinos anhelos populares, la adopción de extraordinarias medidas organizativas y una acertada orientación permitieron concitar el apoyo multitudinario de nuestros cooperadores y de un vasto sector de la opinión pública, lo cual determinó no sólo la supervivencia del crédito solidario sino su proyección a un plano superior.

Esta última síntesis, en su significado más profundo, debe constituir un punto de apoyo para el trabajo cotidiano.

Completando esta parte de nuestro trabajo veamos el siguiente aspecto que reviste una gran significación.

¿Contamos con suficientes dirigentes?

Disponemos de sólidos principios, de una vasta experiencia y acertadas ideas, pero si carecemos de dirigentes capaces de materializarlos en la actividad de las comisiones de asociados no podremos desarrollar el movimiento.

Aquí también es válido el ejemplo del arquitecto.

Se requiere de un programa y de un equipo que tenga a su cargo la implementación.

¿Cómo? Por ejemplo:

Debemos conocer a nuestros socios, en primer lugar a los colaboradores más activos. A ellos habrá que prestarles especial atención. Ayudar a su capacitación, a que realicen con éxito su labor, brindarles estímulos y reconocimiento, posibilitarles el acceso a niveles de mayor responsabilidad. Habrá que evaluar su desempeño y apoyar sus iniciativas. Posibilitar que vuelquen sus opiniones en cada reunión y que las mismas sean correctamente escuchadas.

Debería existir un equipo de comisión que aborde esta área tan vital y que periódicamente evalúe el desenvolvimiento de cada uno de los colaboradores, adoptando medidas diversas que contribuyan a su calificación.

Si conocemos a nuestros asociados encontraremos en ellos el natural semillero del que surgirán nuevos y mejores cooperadores activos, aunque en una primera etapa su contribución sea pequeña.

Estamos en un momento y ante una perspectiva que nos exige pasar a utilizar una correcta metodología, reduciendo al máximo la improvisación.

Pensamos que la gente se desenvuelve mejor en un medio organizado, con pautas de trabajo y objetivos claros y conocidos.

4. Caminos conducentes a promover una mayor participación societaria:

Como prólogo a este capítulo, digamos que no es nuestro propósito dar “recetas” o soluciones mágicas. Ello es imposible por las diferentes situaciones que existen de un lugar a otro, las que requieren de un estudio pormenorizado y una gran dosis de creatividad. Nos proponemos, sí, abrir un abanico de ideas para contribuir al objetivo expuesto en el subtítulo.

4.1. El contacto con los asociados. Formas y contenido.

Uno de los rasgos que caracterizan la acción cooperativa y que permitió el respaldo societario en circunstancias muy adversas, es el contacto regular con los asociados.

Este puede abordarse de diversas formas, tales como:

- a) Las reuniones abiertas de la Comisión de Asociados.
- b) Los diferentes eventos institucionales: cena aniversario, almuerzos de trabajo, festejos con motivo de las fechas patrias, etc.
- c) Las charlas, conferencias, mesas redondas y otras variantes.
- d) La atención al socio durante el horario de operatoria. Sobre esta forma, digamos que es de gran importancia y utilidad.

Si bien el empleado es quien tiene el contacto más regular con el asociado, ello no reemplaza la función de los dirigentes. Habrá que coordinar la labor de unos y otros.

Las inquietudes que el socio trae en el momento de la operatoria no siempre pueden ser atendidas por el personal, tanto por carecer de los adecuados argumentos como por estar exigido por su trabajo.

La presencia del dirigente en ese momento permite establecer una relación más calificada.

El socio recibirá una mejor explicación del porqué de tal o cual procedimiento (saldo promedio, calificación patrimonial, etc.) y el dirigente cumplirá mejor su rol, al orientar al socio y al tener conocimiento de lo que piensa y siente este último.

¿Cómo se puede organizar esta atención?

Por ejemplo, distribuyendo entre los miembros de la Comisión de Asociados los horarios a cubrir durante la operatoria.

De este modo se establece una “guardia” permanente que en forma rotativa realizan los dirigentes.

e) Las charlas de recepción para socios nuevos.

En estas charlas, que puede realizarse una vez al mes y que deberían “institucionalizarse”), el socio recibiría información acerca de:

- qué servicios presta la entidad
- cuáles son sus derechos y obligaciones
- la naturaleza de la entidad cooperativa
- quiénes son sus dirigentes
- de qué modo puede participar en la gestión.

El hecho de que no todos concurren pese a haberlos citado no debe ser motivo de desaliento.

En todo caso habrá que reflexionar sobre la forma de la convocatoria y, allí donde sea posible, incluir la presencia en estas charlas como parte de los requisitos formales de asociación.

f) Reuniones especiales para considerar los planes de la entidad.

El mecanismo de consulta a los asociados no sólo está representado por la Asamblea General Ordinaria.

El ejercicio de la democracia participativa debe ser practicado cuantas veces sea necesario, tanto por su valor educativo como por la adhesión que genera por parte de los socios.

A lo largo del ejercicio económico se toman múltiples decisiones que pueden y deben ser consultadas.

Frente a una decisión que hace a la actividad de la cooperativa, no pocas veces se emiten juicios incorrectos.

La fuente de estos juicios y actitudes incorrectas puede obedecer a dos razones, entre otras:

- Falta de información y/o
- Falsa información.

Si se adopta una medida tal como “la exigencia de un determinado saldo promedio en cuenta corriente” y no se explican sus fundamentos, ¿cuál habrá de ser la primera reacción?

No hemos tomado este ejemplo al azar sino porque ha sido motivo de no pocos debates.

Sabemos que los problemas que tenemos no derivan de nuestro carácter de banco sino de la propia Ley de Entidades financieras.

Pero esto que afirmamos, ¿lo sabemos realmente? ¿los socios lo conocen? Nos hemos detenido a explicar al personal los por qué de tales o cuales medidas para que ellos, a su vez puedan explicarlo a los socios?

Hay decisiones que por carácter y urgencia no permiten el debate público.

Esto se comprende. Pero no obstante deben ser fundamentadas a los destinatarios.

g) Encuestas.

Mediante encuestas adecuadamente preparadas es posible contar con información muy útil para la programación de actividades y para conocer la opinión de los asociados acerca de la entidad.

h) Audiovisuales

La confección de estos medios facilitará el suministro de información a los socios.

Por ejemplo, un breve audiovisual acerca de los servicios del banco, la forma de acceso a los mismos y las diferentes actividades que organiza la entidad sería un instrumento eficaz para la recepción de socios nuevos.

Tener en cuenta especialmente el manejo de ACCION ORAL.

i) Ciclos de cine

Puede contarse para ello con el abundante material cinematográfico con el que cuentan diversas embajadas. Dicho material se provee sin cargo.

j) Lecturas comentadas

Para estimular la lectura y promover el estudio de temas cooperativos, sugerimos la inclusión de esta iniciativa como parte de las reuniones habituales de la Comisión de Asociados y de las Secretarías.

De este modo se apunta a elevar el nivel de los encuentros tratándose en cada oportunidad un tema de actualidad y/o de interés para los cooperadores.

Las páginas de ACCION, los artículos de la Revista de IDELCOOP, de Realidad Económica y otros son de extraordinario valor para ello.

4.2. Palabras finales.

La enumeración precedente no agota las múltiples alternativas a tener en cuenta.

Por otra parte, varias de estas ideas ya están en marcha en diversas entidades.

Pero ante el móvil que nos orienta, creemos necesario reiterar una vez más cuáles son algunas de las formas más apropiadas para estimular la participación societaria.

En cada caso corresponderá evaluar las necesidades, posibilidades y recursos y aportar una buena dosis de creatividad.

Como método de trabajo, es imprescindible realizar una profunda evaluación de los resultados al cabo de cada actividad. De este modo se verificará el cumplimiento de los objetivos propuestos y se analizarán las correcciones para las futuras oportunidades.

Por último, a fin de que el presente trabajo sea una efectiva contribución, sugerimos su análisis y enriquecimiento en el seno de las comisiones de asociados.