

Las relaciones humanas y sociales. Procesos de Dirección

*Simón Santiago Matkovich**

Métodos de dirección en las cooperativas

La esencia de la administración democrática consiste en la conjugación en la unidad Indestructible de la democracia, es decir, en la plenitud del poder de los asociados, únicos hacedores y destinatarios de los resultados de las cooperativas y se manifiesta en la posibilidad de plantear sus Iniciativas de poder elegir a los órganos de dirección, como también a sus dirigentes y el deber de estos a rendir cuentas centralizadamente de sus actos, desde un centro único, con la subordinación de las minorías a las mayorías y la adecuada disciplina.

La organización administrativa centralizada con disciplina obligatoria para todos, amplia democracia en la solución de los problemas internos de la organización, la rigurosa subordinación de las minorías a las mayorías y de los organismos inferiores a los superiores.

Esto se aplica con una amplia democracia en la vida interna, en el carácter electivo de los cargos dirigentes, la posibilidad de revocar a los dirigentes, la posibilidad de criticar, pero también saber aceptar las críticas, la estrecha vinculación con la masa de asociados y las organizaciones similares de la comunidad y en esto se refleja el verdadero sentido de la solidaridad y la ayuda mutua de las entidades cooperativas.

La coincidencia de intereses cardinales de los asociados, de las organizaciones populares y de las personas, asegura la unidad de voluntad, objetivos e intereses de toda la comunidad. De esta forma se asegura la iniciativa, la independencia para resolver los problemas que son comunes y en la determinación de las vías de avance hacia una meta común.

A tono con la filosofía cooperativa, la administración democrática asegura la armonía y la unión absoluta en el funcionamiento de las distintas esferas de la vida societaria, de la vida de diferentes localidades, barrios o regiones y al mismo tiempo implica la posibilidad del desarrollo pleno y libre de las peculiaridades locales, atendiendo a la idiosincrasia, cultura, nivel económico, etc., para aplicar la diversidad de caminos, métodos y medios para avanzar hacia un objetivo común.

Este principio no tiene nada que ver con la implantación de sistemas de dirección de uniformidad desde arriba, ni con la anarquía y el desprecio a la opinión de las mayorías.

La unidad de criterios, de ideas, de iniciativas, no debe alterar en nada, muy por el contrario, a la diversidad de detalles, en las particularidades locales, en los procedimientos y planteamientos, en los métodos concretos de solución a los problemas generales.

(*) *Gerente General del Banco Nordecoop Coop. Ltda. Colaboradora: Rosa Novillo de Sabaña.*

También la relativa independencia de lo local y lo concreto y la diversidad de medios y procedimientos de solución de los problemas no deben desembocar en conductas fuera de lo común, no deben exceder el marco de los objetivos de la entidad cooperativa.

En caso contrario surgirían inevitables trastornos en las conexiones recíprocas, las desproporciones en el desarrollo y el deslizamiento hacia posiciones individualistas, separatistas y localistas.

Pero resulta difícil delimitar la centralización administrativa con la práctica democrática y sino se logra un equilibrio adecuado se puede caer en dos tipos de problemas; por un lado la democracia formal de pretender hacer participar a todos los asociados en todo momento, llevando a la administración a una anarquía de participación formal, y por el otro lado, la excesiva concentración de poder en manos de pocas personas o grupos de personas y con ello el consecuente abuso de poder y que los dirigentes se pongan por fuera de control de los asociados.

La centralización democrática si no va acompañada por la democracia, se transforma en un hegemonismo de unos pocos en contra de los intereses de las grandes mayorías.

No se debe tolerar el desprecio a las distintas experiencias y a las iniciativas de los asociados y sí calar más a fondo en la práctica diaria de cada uno de los lugares - localidades, barrios, regiones- apartarse de las indicaciones burocráticas desde arriba, enseñando a los asociados a administrar no por medio de libros, circulares y conferencias, sino a través de la experiencia práctica.

Es fundamental que basemos nuestro accionar en la experiencia práctica cotidiana, de lo contrario caeremos en la cháchara política.

La democracia cooperativa implica una rigurosa disciplina y organización y la observancia de las leyes y principios éticos de la cooperación.

Estos principios éticos expresan la voluntad de la mayoría de los asociados, por cuya razón el cumplimiento de los mismos responde a los intereses de todos los asociados, la democracia sin disciplina y sin sentido de responsabilidad degenera en anarquía y desorden y la disciplina, a su vez, bajo la forma de coacción fuera de la democracia, es la tiranía y la soberbia.

Por más inteligente y experimentado que sea un dirigente o grupo reducido de dirigentes, no puede reemplazar con éxito la inteligencia y la experiencia de las mayorías.

La democracia cooperativa es incompatible con el albedrío individualista y el menosprecio anarquista del deber comunitario y todo acto que perjudique al interés societario.

La disciplina cooperativa no tiene nada que ver con el "orden y mando", sino que es la expresión de las relaciones de amistad, fraternidad y ayuda mutua de los hombres y mujeres unidos por un bien común y esto significa la disciplina consciente y voluntaria y su observancia no implica el cumplimiento mecánico y ciego de reglamentos, disposiciones o normas, por el contrario presupone la iniciativa de los ejecutores y una actitud consecuente y clara respecto de los objetivos planteados.

La disciplina y la iniciativa son elementos importantes en las relaciones institucionales de las cooperativas.

Una cuestión indispensable para la conjugación de la centralización y la democracia cooperativa es la delimitación y el cumplimiento de las funciones de los distintos órganos de dirección, tanto centrales, como intermedios y locales. La función de los órganos centrales es determinar los temas más generales, fundamentales del gobierno de la cooperativa y caer en resoluciones cotidianas de menor importancia administrativa es caer en excesivo reglamentarismo, de la burocracia del aplastamiento de las iniciativas de la masa de asociados, de funcionarios y empleados y en consecuencia el cumplimiento irreflexivo y -mecánico de los acuerdos de los organismos superiores, perdiendo lo esencial de las cooperativas que es el sentido de pertenencia.

El aspecto decisivo en la interacción de los procesos de administración democrática cooperativa es el aprovechamiento integral de las experiencias e iniciativas de los asociados que son sujeto y objeto de la tarea cooperativa.

La interacción entre democracia y administración es la forma más eficaz de solucionar los problemas de los asociados.

Es necesario distinguir la participación directa de los asociados, participado en las cooperativas, en reuniones locales, barriales, zonales y lo que significa la participación indirecta, a través de los órganos colegiados representativos de la masa de asociados.

La dirección colectiva es necesaria para analizar y tomar medidas sobre problemas más fundamentales, pero también su ejecución debe tener unipersonalidad para evitar el papeleo y la elusión de la responsabilidad.

Para aplicar la dirección democrática es necesario y fundamental determinar con precisión la responsabilidad personal del dirigente, que debe contar entre sus atributos el ser respetuoso de la democracia, tener firmeza y energía y gozar de la mayor confianza de los asociados.

El carácter de la administración democrática es condicionado por circunstancias externas e internas que hacen que en determinadas resoluciones los plazos son tan cortos que no permiten la adecuada participación, pero ahí surge la necesidad de rendir cuentas de las resoluciones de urgencia a las instancias superiores.

En las cooperativas aun existen defectos y formalismos de participación democrática y en al mayoría de los casos no es que no se sepa como hacerlo, sino que no se quiere hacerlo y esto responde al excesivo Individualismo de los dirigentes. Por ello, desarrollar y perfeccionar las formas existentes de participación de los asociados en el gobierno de la cooperativa debe buscar otras metodologías que estén a tono con el desarrollo de la empresa cooperativa, su magnitud, complejidades, etc. y las condiciones modernas de administración y eficiencia.

Un primer elemento y más Importante en la administración cooperativa es que los asociados elijan a sus dirigentes. La masa de asociados debe tener el derecho de elegir a sus responsables, de deponerlos, de conocer y controlar cada paso, hasta el más pequeño de la actividad cooperativa.

La elegibilidad no se contrapone al mando unipersonal, sino por el contrario, la primera condición es necesaria para consolidar la segunda, como medio de elevar la responsabilidad del dirigente ante los asociados y la comunidad.

Elementos a tener en cuenta para la administración cooperativa

Otro tema a tener en cuenta en la administración cooperativa y la participación es que no es suficiente para administrar bien tener el conocimiento acabado de los problemas internos de la cooperativa, sino también tener el conocimiento de los problemas externos que condicionan el accionar interno.

Los problemas económicos, sociales, culturales de la comunidad inciden en la administración de la cooperativa y nadie mejor que los asociados para analizarlos, de lo contrario se caería en un grave riesgo de concebir a la cooperativa como una isla, con las consecuencias de cometer errores en las decisiones que se tomen, para esto es necesario contar con el suficiente asesoramiento de expertos en distintas temáticas que trasmitan con objetividad el desarrollo de los acontecimientos políticos, económicos y sociales, desprendidos de intereses políticos partidistas o individualistas de personas o grupos de personas, esto es válido también para los medios de difusión escritos o audiovisuales.

Además, el dirigente cooperativo no desempeñará correctamente su función, si solamente tiene vinculaciones con personalidades de renombre en lo político, en lo profesional, en lo social, debe entenderse que lo más importantes es el contacto directo con los asociados, donde logrará la información que por ser directa es la más objetiva y fidedigna.

La visita a los asociados y sus entrevistas y charlas, además del contacto con ellos, es la mejor forma de ver el pulso de la vida, de los sentimientos en toda su diversidad y su forma correcta, lo cual ayuda a no equivocarse en la toma de decisiones y elevarlos a la práctica en el momento oportuno.

Es importante remarcar que sólo se puede dirigir bien una cooperativa cuando se expresa con acierto lo que el asociado piensa.

A fin de saber determinar el accionar con el menor margen de falibilidad, es imprescindible ir conociendo el estado de ánimo de los asociados, sus verdaderas aspiraciones, necesidades y pensamientos, como así también la opinión pública y no de modo esporádico y fortuito, sino de manera meditada y su análisis sistemático.

Un método interesante de participación, es el boletín informativo abierto a los asociados, bajo el sistema de carta a los lectores, donde expresen sus inquietudes, iniciativas, críticas, etc..

Información de los actos de gobierno a los asociados

También la dirección de la cooperativa debe bajar en información periódica de los actos de gobierno, con la mayor objetividad, no dando a conocer los aciertos y ocultando los errores, por el contrario, debe remarcar todos ellos, con el objeto de ampliar la cantidad de aciertos, evitando cometer nuevos errores.

La información al asociado debe tener como mayor exigencia la variedad, precisión y actualidad, cuidando de no derivar en el optimismo engreído, ni en el pesimismo apocalíptico, que paraliza y desorienta a los asociados.

La apreciación sensata de lo logrado, el máximo despliegue de las críticas y el reconocimiento de los errores, constituyen una condición importante para lograr el éxito.

Criticar y reconocer las responsabilidades en los errores cometidos, son una fuente invaluable para el funcionamiento de la conducción de la entidad cooperativa. Permite revelar y suprimir los lugares débiles, los embotellamientos en la administración y a su vez constituyen una forma de control y participación de los asociados en el complemento de las funciones de dirección.

En la participación democrática se canalizan la iniciativa, la energía, la audacia, el espíritu de innovación y la intransigencia para con lo viejo y lo caduco, encontrando todo ello su expresión en la crítica.

La crítica es una importante fuerza motriz del progreso, una fuerza que viene a ocupar el lugar de la competencia y el individualismo. La crítica no es una cosa que se practica de por sí, sino un medio de perfeccionamiento de todo el sistema de administración. Sólo es eficaz la crítica constructiva, que se antepone a la crítica especulativa, autoritaria y soberbia de los Individualistas y que es la crítica destructiva y egoísta.

Estímulos morales y materiales

La expresión práctica de la crítica es la emulación entre estamentos pares, asumiendo un rol importantísimo en el mejoramiento de la administración cooperativa. En este aspecto es necesario contemplar los estímulos morales y materiales de los integrantes de la cooperativa.

La emulación y los estímulos deben jugar el papel de premios y castigos a la conducta de los integrantes de la cooperativa.

El principio de proporciones óptimas y de eficacia, encierra el objetivo principal del gobierno de la empresa cooperativa.

La esencia de este principio consiste en asegurar el cumplimiento de las tareas en el menor plazo posible, con los menores errores posibles y con el mínimo gasto de recursos humanos, materiales y financieros, para lo cual se debe contar con los medios más avanzados de contabilidad y control del trabajo y del consumo.

Lo principal, en el cumplimiento del principio de las proporciones óptimas, es el régimen de economía, es decir, el empleo racional y calculado de los recursos, la reducción en cuanto a las pérdidas y los gastos improductivos.

Las posibilidades de hacer economía encierran ante todo la reducción de gastos materiales, lo cual tiene mucha importancia en la economía cooperativa y en esto es importante infundir la cultura de la economía.

Los resultados económicos ponen de manifiesto el esfuerzo de toda la masa de asociados, por lo tanto es necesario cuidar los recursos en la filosofía cooperativa, como si fueran propios o más que propios. Reducir costo significa reducir precio de los servicios para los asociados, por un lado y por otro, lograr una mejor competitividad en una economía de mercado.

Los gastos materiales se reducen empleando nuevos recursos técnicos y tecnología progresiva, perfeccionando el diseño de los productos y servicios.

Para la incorporación tecnológica que implica importantes inversiones es necesario planificar adecuadamente su utilización, evitando al máximo el tiempo ocioso, como así también es imprescindible planificar la capacitación de los recursos humanos para la avanzada tecnología, de lo contrario las modernas y complejas computadoras y maquinarias serán un adorno en la sociedad cooperativa.

La autogestión de la empresa lucrativa se diferencia de la autogestión de la empresa cooperativa, ya que la primera se realiza con el objetivo de tener mayor ventaja económica un puñado de propietarios, en la segunda responde a los intereses de la masa de asociados. Asimismo debe tenerse en cuenta que cuanto más ahorrativo y racional es el modo de administrar la economía cooperativa, tanto mejor la situación de los asociados.

La autogestión cooperativa educa a los hombres en la solidaridad, ennoblece la mentalidad, inculca a cada uno la preocupación por el prójimo y la preocupación, en definitiva, de todos, por todos.

La autogestión cooperativa amplía la base para el estímulo material de los que administran correctamente la economía, dando pruebas de destreza racional y espíritu práctico, además de enriquecer la productividad con nuevos medios técnicos y tecnologías y nuevos métodos de trabajo.

Volviendo sobre el tema del estímulo y en este caso de los colaboradores cooperativos, del cual depende fundamentalmente el éxito o el fracaso de la cooperativa, se debe tener presente que los hombres son seres vivos, que piensan y trabajan, que poseen determinados intereses, aspiraciones y demandas. Actúan, trabajan y toman parte activa en la vida de las cooperativas, bajo la influencia de determinados factores y estímulos, que hay que tener en cuenta necesariamente para establecer políticas adecuadas hacia ese importante sector de la cooperativa. De ahí que una importante misión de la labor de dirección sea la de estimular eficazmente la actividad laboral y social de los colaboradores cooperativos.

Perfil del dirigente cooperativo

El dirigente cooperativo se ha formado, ha acumulado experiencias y ha aprendido a conducir la entidad cooperativa al paso de la vida misma, con la particularidad de que el propio desarrollo en desventaja frente a la empresa lucrativa le ha presentado exigencias cada vez mayores. Al dirigente, hoy no sólo se le exige tener gran compenetración con la doctrina cooperativa, profundo sentido de la responsabilidad, sino también que domine la ciencia de gobernar, que sepa organizar el trabajo, a tono con las exigencias de la época.

Las nuevas exigencias a los cuadros dirigentes, los obligan a dominar métodos de dirección de la empresa cooperativa, como de cualquiera de las otras empresas, a luchar

contra los métodos formalistas de dirección y mando, aplicar los últimos datos de la ciencia de la administración, utilizar las herramientas cada vez más sofisticadas de la tecnología y lograr reducir al máximo el aparato administrativo.

La vida social se ha hecho tan compleja que no hay aparato de administración, ni dirigente, por más expertos y capaces que ellos sean, que puedan cumplir solos las tareas que se les presentan. Únicamente obtienen éxito aquellos que se apoyan en lo colectivo, en la experiencia de la gente, en la capacidad e iniciativa de todos los subalternos, sin excepción.

Saber encauzar las cataratas de iniciativas y la obra de todos los colaboradores hacia un mismo caudal, a fin de lograr un objetivo común, es un aspecto sociológico importante en la labor de administración.

El dirigente debe conocer bien a los hombres, debe saber encaminar sus inquietudes para el logro del bien común.

Para ser dirigente cooperativo es necesario ser también un gran educador, tener capacidad para inculcar el cariño hacia el trabajo, hacia la cooperativa, hacia la comunidad y hacia el prójimo, es importante que se fomente el orgullo del colaborador, el sentido de la responsabilidad por uno mismo y por el conjunto, infundir el sentido de la organización y la disciplina, el respeto por los nuevos conocimientos, en una palabra, significa enseñar a los hombres a trabajar con entusiasmo y espíritu creador.

El dirigente cooperativo debe saber confiar en los hombres, darle campo libre a sus iniciativas, estimular material y moralmente sus éxitos, castigando sus defectos, ser exigente y justo con los colaboradores. Ayudarlo a no cometer errores. Lo más peligroso para un dirigente es subestimar y despreciar a sus subalternos, que en última instancia conduce al aislamiento y a la pérdida de prestigio en la entidad. Debe conocer a los colaboradores, su estado de ánimo, sus intereses, su pensamiento y debe dedicar especial atención a los más jóvenes.

Por otra parte, es preciso remarcar que ni la edad avanzada, ni los méritos pasados, ni los encumbrados títulos, ni la amistad con grandes figuras pueden servir de criterio para efectuar designaciones, ello no puede servir para habilitar a alguien para que ocupe un puesto dirigente, por el contrario, la fidelidad a la entidad cooperativa, a sus principios, su ética conjugada con la lucidez de espíritu, la sagacidad práctica, los firmes conocimientos de la técnica, el talento organizativo, la modestia, la capacidad de organizar sin alboroto el trabajo unido del conjunto de la fuerza creadora de la entidad cooperativa, en definitiva, el buen dirigente debe ser aquel que tenga interés en aprender, siempre y en serio, el difícil y complejo arte de gobernar.

EL dirigente cooperativo debe ser un organizador reflexivo y práctico y debe ser valorado desde el punto de vista de su escrupulosidad, desde el ángulo ordinario de sus aptitudes administrativas.

Es preciso tener en cuenta para definir las cualidades de dirigente, además de las generales y comunes, las específicas de la empresa cooperativa. No es lo mismo dirigir una empresa cooperativa, que una empresa comercial, cuyo fin es el lucro.

El dirigente nunca debe olvidar que la cooperativa, además de empresa económica es una organización social.

Es evidente que el dirigente que se ocupa de una infinidad de cuestiones de poca importancia, en situaciones corrientes, en muchas reuniones improductivas, en entrevistas prolongadas, es un pésimo dirigente.

También sucede que el dirigente cooperativo tiene una sobrecarga de tareas y reuniones dentro y fuera de la empresa, que le hacen perder el tiempo en la labor creadora de la organización y que dependen mucho del ordenamiento del trabajo hacia los estamentos inferiores.

Del grupo de colaboradores organizados, tanto de los que están en relación de dependencia, como de las comisiones auxiliares de los órganos de dirección, depende la llegada oportuna y prolija de la información de las distintas áreas, fundamental para poder tomar adecuadamente las decisiones.

El dirigente debe estar liberado de la multitud de problemas cotidianos y corrientes, de la inútil pérdida de tiempo para tener el tiempo y la tranquilidad suficiente que le permitan encarar los problemas más básicos de la dirección, o sea, de poder pensar tranquilamente en su tarea.

Las medidas adoptadas para perfeccionar la administración brindan campo libre para la formación de un estilo nuevo y práctico de dirección y gobierno, libre del estrecho tecnicismo y de la administración burocrática para la formación de un nuevo dirigente de empresa, en amplio enfoque social de los problemas de la sociedad.

El dirigente cooperativo está llamado a conducir otros tipos de organizaciones más complejas y más universales, en cuanto a los problemas de la sociedad.

Para esto es necesario ser un sociólogo capaz de orientar a la perfección las relaciones de los hombres, complejas y a veces contradictorias y a ser un riguroso perceptor e inteligente educador.

Sobre la formación y perfeccionamiento de los cuadros dirigentes cooperativos

La solución de los problemas tácticos y estratégicos de la entidad cooperativa va unida a la solución del problema de preparación, distribución y perfeccionamiento de los cuadros de dirección.

Las tareas de dirección, cada vez más complejas y diversas, acrecientan la necesidad de contar con colaboradores cada vez más instruidos, más calificados, fieles a los principios doctrinarios de cooperativismo.

En el movimiento cooperativo argentino aun queda mucho por hacer respecto a los temas de educación y capacitación.

Las preparaciones universitarias de cualquiera de las disciplinas - médicos, abogados, ingenieros, contadores, etc. - que logran un buen nivel profesional, no llegan a estar preparados para la labor dirigencial y deben estar dispuestos para la organización de las relaciones sociales de sus integrantes.

Saber organizar el trabajo para lograr mejores efectos económicos, la mejor utilización de los recursos humanos y su adecuada distribución, que el colaborador esté más

cómodo y así también lograr de él un mejor rendimiento y lograr unir así los esfuerzos del conjunto, conjugar, también, el mando unipersonal con la iniciativa de los asociados, con el espíritu democrático, los Intereses personales con los del conjunto. También se debe saber distinguir al hombre modesto, pero útil y práctico, de aquel demagogo Impertinente que habla mucho y hace poco y en forma deficiente.

No se trata solamente de formar buenos ingenieros, sino que es necesario formar buenos jefes de taller, o formar buenos médicos, pero que luego resultan deficientes en la organización de los centros médicos. Los buenos profesores son aquellos que a su vez saben dirigir escuelas y otros organismos de la instrucción pública.

Es habitual considerar que los cargos dirigentes, sobre todo de altos cargos, no son compatibles con la poca edad y que únicamente son los años, con la experiencia de la vida, es como se adquiere la capacidad de dirigir.

Indudablemente es verdad que la experiencia se obtiene con la edad pero ello no implica que sea incompatible ser experimentado y joven al mismo tiempo.

Es preciso tratar de revelar y fomentar las dotes de organización y administración entre los que son relativamente jóvenes, aplicando una política conjugada con la experiencia de los viejos dirigentes. Pero en ello se producen algunos inconvenientes, ya que la vieja dirigencia se muestra renuente a ceder el lugar a los más jóvenes y a capacitarlos para su relevo. Lo mismo ocurre con la mujer, a la cual es fundamental asignarle el rol que le corresponde en la sociedad moderna.

En la actualidad la experiencia práctica es de hecho el medio fundamental de preparación de los dirigentes, pero esta experiencia no se adquiere en forma inmediata.

No se puede negar la Importancia de la experiencia, pero una cosa es la experiencia que se adquiere con el método empírico y largo, difícil de pruebas y errores y otra cosa es la experiencia sintetizada y argumentada por la ciencia.

La conjugación de la experiencia con un buen sistema, bien pensado, de preparación orientada con fines concretos de distribución y perfeccionamiento y la creación de condiciones propicias para el trabajo, ofrecen la única vía racional posible de formación de cuadros dirigentes.

Sobre la preparación y adopción de decisiones

La entidad cooperativa fija sus metas, sus objetivos, los que adquieren una significación muy Importante y que debe ser patrimonio del conjunto de los asociados.

Estas metas están determinadas por las condiciones sociales, por el carácter de la entidad, por las relaciones económicas dominantes y por la naturaleza del entorno económico, político y social.

La fijación de objetivos, el planteamiento de tareas de dirección, encuentran su expresión en la determinada decisión de la dirección, cuya primera función, la función de partida, es la de formular y adoptar el acuerdo de dirección. En el citado acuerdo se debe señalar la orientación general del trabajo, para lograr la meta, para cumplir las tareas, poniendo los recursos materiales, económicos y humanos indispensables

poniendo los recursos materiales, económicos y humanos indispensables nombrando a los responsables del cumplimiento del acuerdo.

Se adoptan acuerdos de índole general, como particular, que le dan un carácter concreto a la decisión general.

No siempre los acuerdos se cumplen, a menudo son abolidos, revisados, reformulados o reemplazados, para lo cual deben ser debatidos con la mayor cantidad de los que formaron el acuerdo de dirección general, en primer lugar.

En segundo lugar, se debe tener en cuenta la ingerencia de determinado acuerdo.

Hay acuerdos duraderos, vigentes por un largo tiempo, también los hay de corta duración, los acuerdos pueden ser de acción continua, durante todo el proceso de dirección, como también de acción discontinua, periódica o de acción en una determinada etapa del ciclo.

Los objetivos pueden ser lejanos, próximos, inmediatos, generales, particulares, finales e intermedios. El carácter del objetivo determina en última instancia sus etapas en el tiempo.

En tercer lugar, por su significación, por el lugar y el papel que desempeña en el funcionamiento y el desarrollo de la entidad.

Hay acuerdos que afectan aspectos esenciales del conjunto de los asociados, otros se refieren a aspectos no básicos, secundarios de la entidad, o de determinados eslabones de la entidad, con riesgos y peculiaridades secundarias.

En cuarto lugar, por el volumen y la orientación de las indicaciones y recomendaciones que figuran en el acuerdo de dirección.

Unos acuerdos no contienen más que la exposición del objetivo general, fijan la orientación general del trabajo para lograrlo, dan indicaciones y recomendaciones generales, mientras que otros son más concretos y más detallados.

En quinto lugar, por el grado en que son obligatorios para el conjunto de la entidad, o son recomendaciones, consejos o deseos, la formulación y adopción de un acuerdo de dirección constituyen, ante todo, la etapa inicial del ciclo de dirección, pero es una etapa de excepcional importancia: de la calidad del acuerdo depende en gran medida el éxito de la dirección y el logro del objetivo planteado. Para que el acuerdo de dirección ocupe un lugar que le corresponde en el proceso de gestión y dirección y contribuya al máximo al cumplimiento de las tareas planteadas, deben responder a varias exigencias.

Deben ser argumentados científicamente. Si el acuerdo no tiene base científica, si no han madurado todavía las condiciones para su cumplimiento, ante todo las materiales, se puede decir que el acuerdo es inviable, la exigencia de que el acuerdo cuente con base científica no excluye de ninguna manera los acuerdos subjetivos, intuitivos y voluntarios. La intuición basada en la colosal experiencia y los vastos conocimientos del dirigente puede prestar un buen servicio cuando surge la necesidad de adoptarse un acuerdo en el acto, cuando no hay tiempo para recoger y ordenar información, cosa que ocurre con mucha frecuencia en la gestión cotidiana y corriente.

En cuanto a los acuerdos subjetivos, aunque sean indeseables y peligrosos, no se puede evitarlos totalmente, puesto que en la excepcional complejidad y la diversidad de sucesos es muy difícil obtener una información segura y oportuna acerca de ellos.

En la medida en que la organización brinde datos fidedignos y de mayor conocimiento de la esencia de los acontecimientos que afectan a la entidad, los acuerdos voluntariosos van cediendo lugar a los basados en los métodos científicos.

Los acuerdos de dirección deben poseer la plenitud de poder. Los debe adoptar el órgano de dirección o el dirigente dotado de atribuciones para la toma de decisiones, es decir, investidos de poder, o por lo menos del suficiente prestigio.

Los acuerdos de dirección no deben tener contradicciones y deben contar con una rigurosa concordancia de todos los eslabones, sin excepción. Ello tiene que ser preciso y claro y descartar toda clase de equívocos, debe estar libre de contradicciones y no objetar los acuerdos precedentes, por el contrario, se deberán compaginar entre ellos.

En caso contrario, los ejecutores del cumplimiento del acuerdo, al ser contradictorios podrán cumplir a su libre albedrío cualquiera de los acuerdos e interpretar a su manera los acuerdos viejos y los nuevos.

La concordancia de los acuerdos es una condición importante de la eficacia de la dirección, no obstante, no siempre se cuenta con esta condición fundamental, de lo contrario, surgen dificultades y contratiempos administrativos, como también la pérdida de autoridad de los dirigentes.

La ausencia de contradicciones en el acuerdo de dirección no significa que queden descartadas alternativas.

Los acuerdos pueden contener elementos de orden alternativo, en cuyo caso deben prever obligatoriamente el poder de decisión del ejecutor. En general el acuerdo de dirección al plantear una y otra tarea, a prever la orientación en que ha de funcionar y desarrollarse, como también las vías fundamentales de cumplimiento de tareas, deben dejar campo libre para la Iniciativa y la Independencia de los ejecutores, se debe estimularlos, tanto material, como moralmente, para que procure el cumplimiento más eficaz de las tareas planteadas.

La excesiva rigidez y reglamentación y la tutela, hasta en problemas secundarios, perjudica la labor de dirección, inmoviliza la iniciativa del conjunto, las condena a la pasividad y al ciego cumplimiento de las indicaciones desde arriba.

Es menester que los ejecutivos trabajen con espíritu de iniciativa razonable en el cumplimiento de las tareas y varíen las vías y los medios concretos de lograr el objetivo.

El acuerdo debe ser oportuno, es decir, adoptarse a tono con el estado del desarrollo de la entidad, teniendo en cuenta las exigencias del tiempo y las condiciones históricas concretas. Por otra parte, no es posible considerar al acuerdo, por más competente que el mismo sea, como un dogma, o como algo imperecedero.

La gestión cooperativa debe tener un sistema democrático y adecuarse constantemente al movimiento y desarrollo, por lo tanto es importante que estos acuerdos sean flexibles y de constante adaptación.

Deben adoptarse cuando las circunstancias los exigen, deben revocarse si no responden al espíritu de la época y deben corregirse para ponerse a tono con los cambios que se sucedan.

El acuerdo que se adopta tarde, al igual que el precipitado o el caduco, no representan nada; por el contrario, puede dañar a la organización o a la gestión.

Por último, otro requisito que es imprescindible en el acuerdo de dirección, es que el mismo deberá estar redactado en forma sencilla, clara y rigurosa. Ser lógico, consecuente y sintético, no deberá extenderse inútilmente. De esta forma el acuerdo poseerá un carácter práctico, excluyéndose así la posibilidad de equívocos, de pérdida o de deformación del sentido de las ordenes de dirección.

Sin embargo, es muy común no tener en cuenta este requisito y se cae en el error de presentar los acuerdos con largos y aburridos preámbulos, en un lenguaje rebuscado o alambicado, con palabras rimbombantes, sin el menor contenido, que no fija programas concretos de acción, sin designar responsables, que es lo que ocurre con mayor frecuencia, sin dar a conocer el análisis de la experiencia práctica, ni del estado real de las cosas y así condenar al fracaso los asuntos que se quieren lograr.

Es muy común caer en la preparación y adopción de acuerdos con la más vacua producción de tesis o consignas y proyectos sacados de la fantasía, en lugar del estudio, atento y escrupuloso de nuestra propia experiencia práctica.

Hay muchos dirigentes dispuestos a redactar tesis del día a la noche y a plantear consignas, pero es fundamental tener conocimiento de los hechos, menos controversia, con pretensiones de sostener principios cooperativistas.

La unidad del contenido, profundo y científico, argumentado en forma clara y precisa, es una exigencia obligada que se debe presentar en todo acuerdo de dirección, evitando las generalizaciones.

Es fundamental plantear el objetivo y luego la forma de concretarlo, con qué hacerlo y cuándo hacerlo, de lo contrario, no resultará útil.

El perfeccionamiento de los métodos y la técnica de la preparación y adopción de los acuerdos de dirección, constituyen una condición importante de eficacia de la dirección de las cooperativas.

Importancia de la planificación

Los planes del incremento operativo, del mejoramiento de los productos y los medios para lograrlo, constituyen una de las formas más importantes del acuerdo de dirección, en primer lugar.

Además del plan general, se deberán planificar las actividades por área, incluyendo algo fundamental que es el plan institucional y además planificar por sectores y lugares de la actividad cooperativa, segmentando por regiones, distritos, localidades, barrios, etc..

La importancia de la planificación es tan primordial, que necesitaría tener un departamento exclusivo dedicado a esta tarea, pero es común que a ello no se le dedique la suficiente

atención, ya que no es un problema de corto plazo, entonces nos comportamos como bomberos, es decir, nos dedicamos a apagar incendios, en lugar de tener una política para evitarlos.

La empresa cooperativa se debe basar en las leyes objetivas del desarrollo armónico y proporcional de la actividad.

La planificación no es la solución de todos los problemas, sino la herramienta para resolverlos. Una condición indispensable en la planificación, es que la misma sea científica, objetiva y viable, deben tenerse en cuenta la relación de los valores, tendrán que colocarse en el cuadro del plan y se los deberá someter periódicamente al correspondiente control.

La planificación institucional es fundamental, ya que no puede haber planificación puramente económica porque la economía no puede desvincularse de los problemas sociales, especialmente externos, que rodean a las cooperativas.

En segundo lugar, además de contener los indicadores económicos con nivel, ritmo, plazos de aplicación, como también el plan por sectores, se debe contemplar el plan que trasciende la masa de asociados y pertenece a la comunidad. No se puede concebir un plan o acuerdo de dirección que no contemple los problemas sociales.

Organización de la empresa cooperativa

Es fundamental expresar algo sobre la organización de la empresa cooperativa. La organización, en tanto que función de dirección, no es otra cosa que la formación de un sistema dirigido y del sistema dirigente, es decir, el objeto y sujeto de dirección.

Luego de planteado el acuerdo de dirección, con fijación de objetivos, surge la tarea inmediata de cómo hacerlo y aquí surge la necesidad de una eficiente labor de organización. La esencia de la organización como función específica de labor de dirección consiste en cumplir el acuerdo en el aspecto organizativo, creando la red de relaciones de organización que aseguren la Integridad del sistema, la correlación orgánica y más eficaz de sus componentes y las convenientes relaciones de coordinación, subordinación y complementación ante los acuerdos de dirección.

Para llevar a cabo lo planificado es necesario tener en cuenta la estructura, el perfeccionamiento técnico-administrativo, la selección de los recursos humanos y la organización del trabajo de éstos.

En este sentido, la organización, como función de dirección, se podría definir como la actividad de los hombres para crear el estado de ordenación del objeto y el sujeto, como así también de las relaciones entre ellos.

La organización, por lo tanto, señala, metafóricamente hablando, algo así como la anatomía de empresa cooperativa, mientras que la dirección es su fisiología. La organización es estática, de una determinada tarea, la dirección es su dinámica.

Regulación y control

Después de adoptado el acuerdo de dirección y puesto en marcha, es necesario observar la necesidad de mantener, conservar y perfeccionar el estado de ordenación y de organización del sistema de dirección.

En la aplicación de los acuerdos de dirección surgen inevitablemente contradicciones entre las esferas administrativas y las esferas de comercialización.

El área administrativa pugna por mantener el orden, mientras que la comercialización, Incorporando nuevas tareas o productos, altera la organización.

Es, por lo tanto, imprescindible la regulación, ya que se torna vital el mantenimiento del estado de ordenación del sistema, mediante la adaptación o la resistencia a la desorganización, o la necesidad de la reorganización en el momento oportuno, con el fin de cumplir con las tareas aprobadas.

Esto es así, porque la empresa cooperativa se ve alterada por factores externos que la obligan a un constante movimiento y adaptación, cambiando los componentes materiales, o sea, la técnica, los materiales, los equipos también en forma concomitante se eleva la calificación de los recursos humanos, su nivel profesional y cultural.

Es natural que la dirección esté atenta a los cambios que se vayan presentando y más aún saber preverlos, con el objeto de mantener el equilibrio dinámico, sino también su constante perfeccionamiento y desarrollo.

El control

El control es el sistema de observación y comprobación de cómo corresponde el proceso de funcionamiento de un determinado acuerdo de dirección.

El control deberá brindar los resultados del plan y las desviaciones habidas y la detección de las causas de estas desviaciones, permitiendo determinar con precisión las medidas para corregirlas y suprimir los obstáculos que entorpezcan la aplicación del acuerdo de dirección.

Comprobar el estado real de la marcha del plan en todos los eslabones administrativos, para que se cumplan sus metas y luchar de modo intransigente con los malversadores de los bienes y recursos de la cooperativa.

La misión del control es apoyar y desarrollar activamente todo lo que hay de avanzado y nuevo, revelar y suprimir los defectos para que marchen mejor los asuntos y luchar contra la burocracia y el papeleo.

La misión de control no es sólo la de pescar los errores o defectos, sino el saber corregirlos.

El órgano de control deberá elevar informes periódicos que tengan el carácter de objetivos, eficaces, sistemáticos y de difusión en el lugar y momento oportuno.

Seña un paso importantísimo lograr que en algún momento y en algún lugar, en alguna cooperativa funcione adecuadamente la sindicatura.

Santa Fe, noviembre de 1994

Bibliografía

Este trabajo fue realizado con el aporte de libros, conferencias, etc., del **Dr. Jacobo Laks**, Presidente del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos. Del **C.P.N. Ricardo Rojas Molina**, cooperativista y profesional con una larga experiencia en asesoramiento a Bancos Cooperativos. De **V.G. Afanasiev**, científico, con gran cantidad de trabajos de investigación sobre administración.

De apuntes de cursos y seminarios realizados por el Instituto de la Cooperación - Fundación Educacional.

Con el Invalorable aporte que significa la experiencia de más de 30 años en el movimiento cooperativo de crédito y de más de 15 años en la Gerencia General del Banco Nordecoop Cooperativo Limitado, habiendo recogido las enseñanzas de consejeros, funcionarios, empleados del Banco y de los aportes del ya mencionado **C.P.N. Ricardo Rojas Molina**, como auditor externo del Banco.

Mi agradecimiento a todos ellos.