

La Gerencia que necesitan hoy las cooperativas

Por: Aldo Ivinsky*

Introducción. Situación y problemática actuales de al empresa cooperativa.

La magnitud de los problemas que enfrentan las cooperativas derivados de los acelerados cambios que se vienen produciendo en la vida económica, social, política cultural del planeta en la última década del siglo XX es tal, que sus consecuencias sobre la doctrina y sobre la práctica ocupan el centro del debate mundial de nuestro Movimiento.

La revolución tecnológica en el campo de la informática y de las comunicaciones, con influencia en todos los aspectos de la actividad humana, exige a las empresas de todo tipo adecuar las técnicas de producción y comercialización a tales avances, adoptar nuevas formas de organización y nuevas modalidades de gestión, modificar constantemente la calidad de los productos y servicios debido no sólo a las crecientes exigencias de los consumidores sino también a las posibilidades que crea la aparición de nuevos materiales, equipos y procedimientos productivos; e inclusive e incorporar una concepción de “calidad” muy distinta a la que reinó hasta entonces.

Las nuevas condiciones económicas impuestas por los países más desarrollados del sistema capitalista y que se manifestaron con creciente fuerza y extensión tras la caída del Muro de Berlín- entendido este hito en su significado simbólico- denominadas hoy de manera genérica “globalización” (bien que este fenómeno y el vocablo en boga para designarlo merecen un análisis mucho más profundo, ya abierto en el terreno de las investigaciones económicas y políticas), se expresan de muchas maneras entre las cuales hay dos cuyos efectos han alcanzado una extrema agudización: la concentración del poderío económico en poquísimas manos (ver: “Sin solidaridad no hay futuro”, declaración del IMFC publicada en esta misma edición) y los altos índices de desempleo en la mayor parte del mundo, incluidos algunos países capitalistas desarrollados. Estos fenómenos son responsables en gran parte de la contracción del consumo de miles de millones de personas y de las enormes dificultades con que tropiezan millones de empresas, muchas de las cuales desaparecen destruidas o absorbidas por la feroz competencia entablada por las corporaciones más poderosas, generalmente transnacionales.

Las cooperativas, como es obvio, no pueden permanecer ajenas a estos cambios, pues conviven en el mercado con las empresas de lucro, que les disputan con todo su poderío y vastedad de oferta el consumo de bienes y la utilización de servicios que hacen las personas que componen sus instituciones, es decir los propios cooperadores. La competencia, llevada hoy a extremos inauditos, golpea las puertas de las casas de nuestros asociados, bombardea con tecnología y publicidad su imaginario. Ante ello, quienes dirigen y partici-

(*) *Licenciado en Administración (UBA). Asesor de la Presidencia de CABAL Coop. Ltda.. Vocal del Consejo de Administración de IDELCOOP. Profesor titular del “Seminario de Desarrollo Organizacional” en la U.T.N. (Universidad Tecnológica Nacional).*

pan de la vida institucional de las cooperativas, en todo el mundo, se preguntan por los caminos a seguir para mantener y acrecentar el espacio que ocupan en tanto sector de la **economía social**- lo que implica conservar el apoyo de los cooperadores efectivizado mediante la realización de transacciones con sus entidades- sin perder por ello su identidad, su ética de la solidaridad y de la cooperación. Cabe agregar aquí, a manera de puntualización, algunas afirmaciones de Jorge Etkin sobre identidad: “Utilizamos el concepto de identidad para hablar de los rasgos invariantes de la institución, que no varían a pesar de los cambios en el contexto o en las actividades de la organización... En las cooperativas la identidad tiene que ver con lo solidario, la propiedad compartida y dirección democrática”. Y sobre la ética, dice Etkin: “En el modelo cooperativo las ideas sobre la dignidad del trabajo, la solidaridad y equidad en las relaciones son elementos constitutivos de la organización. En la cooperativa **la ética** (como debe ser a partir de las ideas) **no es discurso, es práctica**” (Nota: el resaltado es nuestro).

La gestión de la empresa cooperativa. Importante y peculiaridades

Esta problemática también ha sido tema dominante en el Congreso Centenario de la A.C.I. y en otras asambleas y seminarios del Movimiento. Debates, resolución, discursos y trabajos sobre el mismo han sido ampliamente difundidos y comentados en nuestra revista y no es el caso repetirlos aquí. La intención de esta nota está alumbrada por una *cuestión específica* dentro de ese contexto, cuestión que creemos cardinal resolver, cuando verificamos que, frente a los dilemas antes expuestos, se manifiestan en diversas e importantes entidades cooperativas -a nivel nacional y mundial- tendencias y acciones que van configurando primero la “adaptación” a formas de financiamiento y/o de operación híbridas- con modalidades ajenas y contrarias a los principios que se dice sustentar- para concluir su metamorfosis abandonando totalmente tales principios y las normas de organización y funcionamiento en que ellos se materializan, y que definían su identidad cooperativa. Al respecto, la nota editorial de IDELCOOP N° 97 expresaba: “La desmedida preocupación por la competitividad en el marco de la globalización está desbalanceando el doble carácter de las cooperativas a favor de una permanencia en el mercado...””A la vez asistimos, paralelamente, al languidecimiento y extinción de instituciones del Movimiento fieles a su carácter pero incapaces de enfrentar con éxito el desafío de brindar a sus asociados bienes y servicios cualitativa y cuantitativamente no inferiores a aquellos con los que las empresas de lucro inundan el mercado. Esta *cuestión cardinal es*, en consecuencia, la de **la eficacia y eficiencia en la gestión de nuestras empresas cooperativas, en las condiciones de su doble carácter**. Tomando palabras recientes del Presidente y del Secretario del I.M.F.C., tenemos que demostrar en los hechos que la ética de la solidaridad no está reñida con la eficiencia, que las cooperativas, instituciones autogestionadas al servicio de la gente y no del enriquecimiento de unos pocos, pueden satisfacer las necesidades de sus asociados, beneficiarlos y consolidarse a sí mismas y tenemos que hacerlo porque la batalla que se libra hoy no es únicamente por corregir algunas de nuestras insuficiencias, la batalla es hoy por **sobrevivir sin dejar de ser lo que somos**. Está en debate la viabilidad económica de la cooperación, la posibilidad de subsistencia de la economía social solidaria, pero su porvenir no dependerá tanto de lo que se dilucide en el terreno de la doctrina sino de las praxis en el gobierno de nuestras instituciones y el manejo de nuestras empresas. La introducción precedente justifica pues su extensión en la necesidad de darle a esta nota su marco de referencia general: **la gestión como factor de primera importancia para las perspectivas de la cooperación como sistema**.

Abordaremos aquí una de sus facetas más importantes, a saber, **el papel de la gerencia** en una gestión eficiente. La evolución de las tecnologías de gestión y los numerosos aportes científicos sobre este tema no pueden ni deben ser desestimados. Por el contrario, son una excelente base para abordar con éxito nuestro desafío si los estudiamos y utilizamos a la luz

de las particularidades de nuestras instituciones. El propósito de esta nota es el de contribuir a esa imprescindible reflexión. Y, como ya se dijo, en este tema no se agota la vastedad de requerimiento de una **innovación y cambio profundo en la gestión** que dirigentes, funcionarios y en definitiva todos los cooperadores, debemos encarar con espíritu militante para “no morir con nuestras banderas, sino vivir y crecer manteniéndolos en alto”.

La gerencia de una empresa cooperativa tiene rasgos comunes con la de otro tipo de empresas pero a la vez rasgos específicos pro su carácter de tal, que a la postre son fundamentales. Aunque parezca obvio recordemos en qué radica la singularidad de una cooperativa. Pero la O.I.T., *cooperativa* es “una asociación de adhesión libre y voluntaria entre personas que, teniendo necesidades comunes de tipo económico, educativo, asistencial y/o cultural, se unen para satisfacerlas a través de la ayuda mutua y el esfuerzo propio. Asimismo presta servicios a sus asociados y a la comunidad, sin fines de lucro y es gobernada democráticamente”. Más recientemente, la Asamblea General de la A.C.I. (Manchester, setiembre de 1995) definió de esta manera la identidad cooperativa: “Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta democráticamente gestionada”, definición complementada por la declaración de los valores en que se basan y de los principios en que se sustentan (ver IDELCOOP N° 97, pág. 82 y ss.)

Está claro que uno de los rasgos peculiares de las empresas cooperativas es que a la vez que empresas, constituyen un movimiento popular controlado democráticamente. Lo que en primera lugar implica, según la A.C.I. , que “sus operaciones deben ser administradas por personas elegidas o designadas por medio de un procedimiento acordado por sus socios y ser responsables ante éstos”.

Este doble carácter deja su impronta en toda la actividad de a cooperativa, es también el origen de la singularidad de sus problemas de conducción.

La cuestión de la eficacia y de la eficiencia. Los fines, los requerimientos a la Gerencia

Un primer abordaje de la cuestión de la eficacia de la eficiencia sería referido a *cualquier organización*, aún de las que no revistan el carácter de empresas **. Según una de las concepciones más difundidas- la del estructuralista A. Etzioni- la eficacia consiste en alcanzar los objetivos de una organización, en tanto que la eficiencia está relacionada con la minimización de los costos para ese logro. Aquí se plantea la primera cuestión: ¿cuáles son los objetivos cuyo logro sería la medida de la eficacia?

Está claro para cualquiera que las empresas privadas (capitalistas) están en los negocios para ganar dinero, sea repartiendo dividendos a sus dueños, sea aumentando el valor de la empresa, o ambas cosas juntas; y aunque el cuadro de pérdida y ganancia de un ejercicio no sea la única vara para medir la eficiencia de la administración, es siempre en ellas un indicador de primera importancia.

Ahora bien, en el caso de las organizaciones sin fines de lucro es sabido que la prioridad no está dada a los resultados económicos; pero no se puede dudar que la posibilidad de prestar un servicio satisfactorio a sus asociados- satisfactorio por su calidad y por

(**) *En la opinión del autor, existe empresa cuando estamos en presencia de alguna de estas condiciones, cualquiera de ellas suficiente de por sí: tener objeto de índole económica o perseguir el lucro.*

su costo- y aún la expectativa de hacerlo sostenidamente a través del tiempo, depende de alcanzar una ecuación costo- ingreso superavitaria.

De aquí se desprende la complejidad yacente en el gobierno de una cooperativa, porque

- 1) en cuanto a fines, ellos son múltiples por su doble carácter:
 - empresarios, guiados por la necesidad de la eficiencia;
 - institucionales, o sociales, guiados por el servicio al asociado y a la comunidad, por la elevación social y cultural; y
- 2) en cuanto a estructura, deberá:
 - ser idóneo para asegurar buen funcionamiento y supervivencia
 - ser capaz de generar excedentes para acumulación y retornos
 - permitir y facilitar el control democrático (la participación).

Gerencia y Consejo. Dirección institucional y dirección administrativa. Alta Dirección

¿Quiénes serán responsables principales de la eficacia y de la eficiencia? Veamos, en el cuadro 1, la composición orgánica básica de una cooperativa. En él distinguimos un sistema político, expresión de la voluntad de los asociados, por sí mismos- la Asamblea- o a través de sus representantes- el Consejo de Administración- sistema en el que se definen las metas esperadas y acordadas. Y un sistema administrativo, como estructura y mecanismo “que transforma la voluntad política en cursos de acción concreta”. A la cabeza de éste último como responsable máximo de la administración, pero también como puente y nexo con el sistema político, está el Gerente General.

Para examinar las responsabilidades de ambos- el Consejo y el Gerente- en el desempeño eficaz y eficiente de la cooperativa, como asimismo las interacciones que los ligan, sus influencias, recíprocas,- todo ello en el marco de las relaciones socio- institucionales y en el de la coexistencia en el mercado con las empresas capitalista – comenzaremos con una enumeración sucinta de las principales funciones que a ellos les corresponden (o les son atribuidas).

Funciones del Consejo de Administración

- Definición de los objetivos generales.
- Relaciones institucionales.
- Representación y declaración públicas.
- Creación, coordinación e impulsión de las subcomisiones institucionales.
- Relacionarse permanentemente con los asociados.
- Control de la gestión de la estructura administrativa (en primer lugar, de la Gerencia General)
- Examen y aprobación de presupuestos generales.
- Decisiones de inversión.
- Participar en la contratación de personal superior.
- Discusión y aprobación de la Memoria y Balance anual y de otras formas de rendición de cuentas a los asociados.

Funciones de la Gerencia General

- Participación y colaboración con el Consejo de Administración en lo referente a definición de objetivos, presupuesto general, inversiones, con-

tratación de personal superior, elaboración de la Memoria y Balance y rendición de cuentas a los asociados.

- Organización, dirección y supervisión de la administración
- Adopción cotidiana de las decisiones operativas de mayor importancia.
- Monitoreo del funcionamiento interno de la organización.
- Cultivar y mejorar las relaciones con asociados con actitud proactiva.
- Establecimiento de relaciones con terceros cuyo vínculo sea útil para estar adecuadamente informado y para desarrollar mejor la actividad de la cooperativa en su ambiente económico y social.
- Mantener adecuadas relaciones cotidianas con el personal (especialmente el de nivel superior).
- Asegurar la información y control interno (especialmente al nivel superior de la organización)
- Rendición de cuentas de la gestión total al Consejo de Administración.

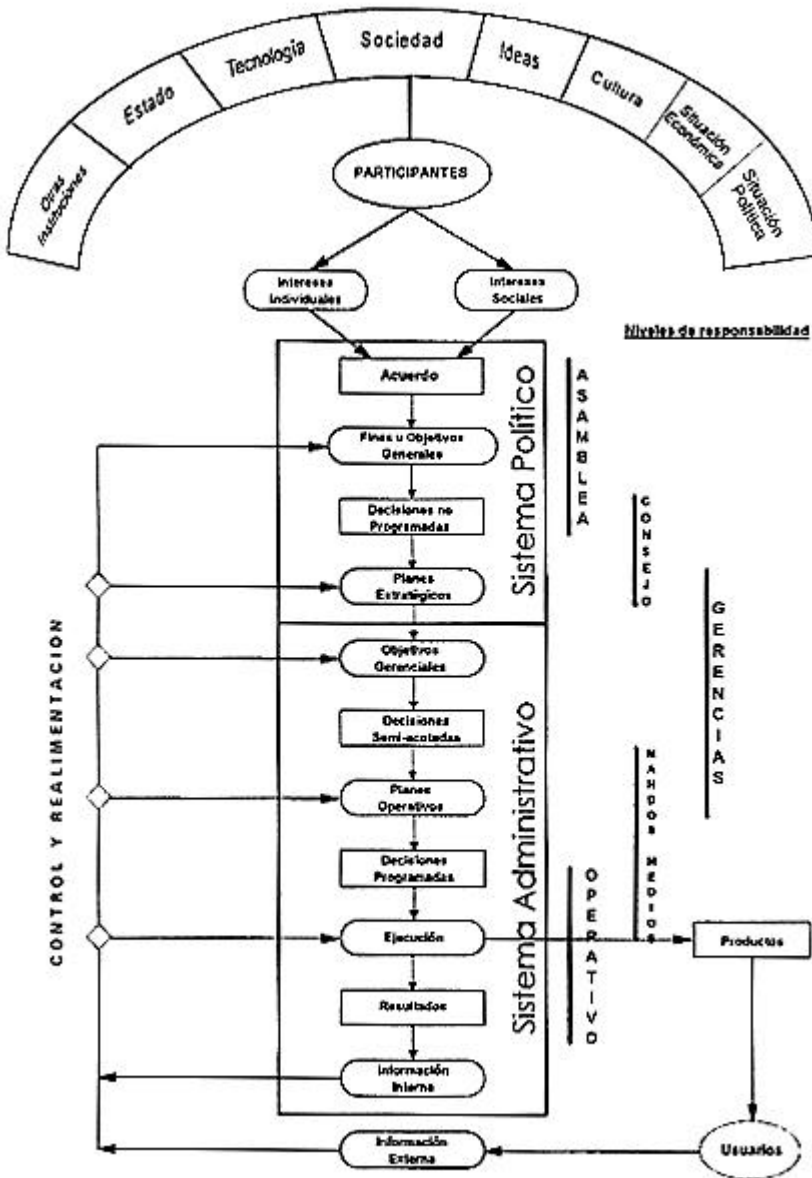
En verdad, no aparecen a primera vista mayores diferencias con las numeraciones que análogamente cabría formular para una empresa de capital, en relación a las funciones de su directorio o reunión de socios y de su gerente general, respectivamente. Más aún, si examinamos más detenidamente las de éste último, encontremos que la definición clásica de las funciones del administrador (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar), virtualmente contenidas en la enumeración precedente, resulta hoy limitada, esquemática e insuficiente para expresar las cualidades y los roles que una empresa – cualquiera sea su carácter y forma de propiedad- requiere hoy para sobrevivir y ser exitosa de quien encabeza su administración. Los tiempos actuales exigen gerentes capaces de:

Liderar, para lo que no basta con obtener el acatamiento de sus subordinados, aun cuando éstos reconozcan su legítima autoridad. El liderazgo que hoy se necesita es el que mueve las voluntades y energías de sus colaboradores apelando a su razón, a sus sentimientos y a sus creencias y valores, es decir recreando la cultura de la organización alrededor de visiones compartidas y de misiones aceptadas. (Aclarando conceptos: “Visión compartida”, según Héctor Fainstein, no es una idea, es la imagen del deseo colectivo grabado en la conciencia de cada uno; y “misión” es el motivo para el que se ha creado o existe una institución, su razón de ser).

Comunicarse de manera efectiva, no ya únicamente como emisor de órdenes o directivas y receptor de informaciones, sino como promotor y facilitador de comunicación permanente, de ida y de vuelta, asegurándose que sus mensajes hayan sido comprendidos y escuchando (no “oyendo”) las ideas, inquietudes y reflexiones que vienen de toda la organización.

Aprovechar el saber colectivo, promoviendo la auténtica **participación** de sus colaboradores, sin dejar de asumir los riesgos de las decisiones que tome, a sabiendas de que en el mundo de hoy hay muy pocas certezas y en la mayoría de los casos deberá contentarse con resolver los problemas con criterios probabilístico.

Generar y estimular ideas nuevas, para enfrentar con inventiva los cambios acelerados del ambiente que signan nuestra época, admitiendo la necesidad de que el anterior “equilibrio” vigente en las burocracias tradicionales (tal vez más aparente que real), sea desplazado y modificado a causa de la alta, complejidad y de la turbulencia, y que la sensación de caos suele ser indicio de un estado revolucionario que, lejos de amilanarlo, sea capitalizado inteligentemente favoreciendo la implantación de nuevas formas y estilos de gestión.



Cuadro 1

Administrar los conflictos, extrayendo de ellos sinergia positiva, merced a sus habilidades para la negociación. Ha de entender que en las relaciones intra-organizacionales reinan a la vez sentimientos de cooperación y de antagonismo, y que él ha de ser a la vez firme en lo estratégico (fiel a los objetivos acordados) y flexible en lo táctico (adecuando los medios a las circunstancias).

Administrar el tiempo priorizando su papel de creador de una red de contactos- internos y externos- que genere negocios para la empresa y refuerce y dinamice su estructura, por sobre las rutinas de funcionamiento que, persiguiendo el orden y la sistematización, terminan por alejarlo de la realidad que, como dijimos, está teñida de incertidumbre y cambio permanente.

Pero en la realidad los gerentes no actúan ni deciden absolutamente solos. No sólo porque han de escuchar y aprovechar los aportes de sus colaboradores, sino también porque son parte del sistema político formado con algunos miembros del órgano directivo lo que llamamos “Alta Dirección”. A nuestro entender su constitución depende de la realidad de cada organización, más allá de que exista formalmente una “Mesa” o un “Comité de Gerencia” o de que no esté explicitada en la organización formal. La experiencia muestra que siempre hay uno o varios directores o consejeros que concurren con mucha frecuencia a la sede de la entidad, se interiorizan de los problemas cotidianos y participan junto con el Gerente de la adopción de decisiones sobre asuntos de importancia. Podríamos decir, gráficamente, que son los que “siempre están al pie del cañón”. Ellos, con el Gerente, forman esa Alta Dirección que timonea la entidad día a día, lo que no quita que aquél sigue siendo el responsable principal de la aplicación de las decisiones políticas.

Aquí empiezan a advertirse las diferencias con la empresa de lucro. En primer lugar, la Dirección de las cooperativas es, por lo general, más compartida y más consultiva, por su propio carácter democrático y también por la rotación natural de sus consejeros. Y si bien se asemejan en cuanto a guiar la administración empresaria hacia el logro de superávit y la consolidación económica, el componente irremplazable para el logro de los fines solidarios y progresivos de una cooperativa es la **participación de sus miembros**, en diversas formas y en diversa medida según su tipo y grado.

Formas de participación de los asociados

El núcleo fundamental de los participantes son los asociados, cuya participación en la gestión introduce un elemento dinamizador, fortifica la conciencia solidaria que es la base subjetiva de la cooperativa, y que al crear la necesidad de canalizarla, genera la aparición de nuevos órganos que auxilian y amplían la fuerza directiva del Consejo de Administración.

Nos referimos a las subcomisiones (por ejemplo: Presupuesto y Finanzas, Relaciones Institucionales, Compras, Educación cooperativa, etc.) que a su vez acercan a otros asociados, difunden los propósitos de la entidad, pero también promueven la mayor utilización de sus productos o servicios al concientizar sobre lo que ello representa como defensa de los intereses comunes de los cooperadores.

En el incremento de la participación el Gerente juega un papel decisivo: primero porque él está en el contacto cotidiano con los asociados que acuden a la cooperativa. Segundo, porque también suele ser necesario conquistar la participación efectiva, no meramente formal, de los propios consejeros y miembros de subcomisiones.

En estos dos aspectos el gerente comparte su función proactiva con la Alta Dirección. Además, en su relación estructural con los demás funcionarios y con los empleados, también debe procurar una motivación que añada a los factores positivos propios de la Administración de Recursos Humanos, el sentido de participación en la entidad que, además de ser fuente de trabajo, es un foco de irradiación de la solidaridad social.

La influencia de cada uno de estos estamentos sobre la actividad de la cooperativa y las influencias recíprocas entre ambos, son *determinantes para la eficiencia global*. Un gerente de cooperativa será verdaderamente eficaz si logra, junto con los objetivos económicos la participación y el apoyo de la gente.

Colaboración y control en la dirección. El Control de Gestión y sus herramientas. Dificultades de implantación. Equilibrio de poderes y esferas de actuación

Hasta aquí hemos intentado teorizar un modelo de gestión ¿cómo son las cooperativas en realidad? Preferimos- y recomendamos- no caer ni en la idealización ni en el escepticismo.

No siempre las relaciones entre Consejo y Gerencia guardan el equilibrio adecuado a sus respectivos roles y esferas de actuación y poder; complementarios pero distintos: hay consejos que maniatan al gerente y consejeros que quieren “ayudar” e invaden funciones de otros, o en cambio gerentes que se constituyen en “patrones”, caudillos, dominantes. En el primer caso el Gerente no puede conducir, en el segundo se desliza al autocratismo, que aunque no es sinónimo de manejo desleal crea sin embargo condiciones propicias para el personalismo o los desvíos de objetivos.

Pero si las cooperativas sobreviven y crecen, es por la reserva democrática que encierran, cuando son auténticas y no se entronizan camarillas que bastardean sus principios. **La clave para crecer, a la vez antídoto de las deformaciones, es la democracia interna producto de dos factores: elección y participación.**

El camino hacia una conducción sana y eficiente de la cooperativa pasa entonces, además de su funcionamiento democrático, por la aplicación de algunos principios básicos y el uso de algunas herramientas de administración:

- Diferenciación entre Consejo y estructura administrativa
- Selección armónica de los funcionarios superiores
- Respeto y cumplimiento de los roles
- Reducción del enfrentamiento tecnológico- institucional, hallando la síntesis superadora
- Planteamiento: la fijación de planes y el uso del control presupuestario es como una gimnasia: no es fácil empezar, se habitúa de a poco y a la larga es muy saludable.
- Sistemas de información permanente: agregados de datos que sintetizan la marcha y los resultados de la actividad, como son los balances, las estadísticas (que deben incluir ineludiblemente las variables institucionales, o sea el balance social), los tableros de mando, etc.
- Control de Gestión: Es una función indelegable de la Alta Dirección, consistente en el seguimiento de los objetivos, (no en la “persecución” diaria de los pasos del Gerente), promoviendo el análisis, la reflexión, la corrección.
- Auditoría Interna. En todos sus aspectos, inclusive de los recursos humanos.

Echando una mirada sobre la experiencia de nuestras instituciones, vemos que las fallas de gestión más habituales de los consejos de administración de las cooperativas son:

- 1) No fijar claramente los objetivos
- 2) No efectuar Control de Gestión
- 3) No verificar la validez de la información y/o aceptar excusas por los desvíos.
- 4) Escaso tiempo y/o esfuerzo dedicado a la institución
- 5) No querer comprometerse opinando en las reuniones, por comodidad o por “no irritar”.
- 6) No creer o subestimar la importancia del papel de consejero.

En el caso de los gerentes, podemos simplificar la enumeración de fallas: la principal sería el insuficiente cumplimiento de las exigencias del puesto, antes detalladas, y además, de manera muy específica:

- 1) No presupuestar y/o no controlar
- 2) Carecer de sistemas de información interna confiables y oportunos
- 3) No verificar la validez de la información que eleven sus subordinados.

El desafío de la época

En la introducción hemos hecho referencia a esta cuestión de manera general. Recapitulando, las cooperativas encaran el desafío de su supervivencia impactadas por:

- Los avances tecnológicos (informatización administrativa, burótica) con sus consecuencias sobre los costos (requerimientos de mayores inversiones, menores costos operativos) y sobre la gente (impacto en el empleo, readaptación, cambio de “oficio”, resistencia al cambio conflictos, crisis)
- El de la “reorganización económica”: En las condiciones de la globalización del sistema capitalista, los países como el nuestro se ven sometidos a políticas de ajuste (que parecen no tener fin), lesionando directamente a las empresas cooperativas y también sus miembros en tanto son parte de los sectores de la sociedad perjudicados por el ajuste.

Para salir airoso de este desafío, es indispensable procurar la superación de nuestras debilidades en la gestión, dentro de la cual la eficacia y eficiencia de la labor de los gerentes tiene un peso decisivo. Es imperioso que le demos a estas cuestiones un lugar preponderante en nuestra preocupación de dirigentes, de funcionarios, en suma de auténticos cooperadores. Necesitamos una gestión que garantice la sobrevivencia de las empresas cooperativas y les permita prestar de manera óptima sus servicios y cumplir su misión de solidaridad social, razón de su existencia.