

ROL DE DIRIGENTE COOPERATIVO Y EFICACIA DIRIGENCIAL

Armando Alfredo Moirano ¹

I. La estructura de una cooperativa

La Alianza Cooperativa Internacional define a la cooperativa como *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*.

En la tradición histórica y en la legislación argentinas, las cooperativas tomaron la estructura formal de la sociedad anónima, pero esto es sólo la apariencia; de hecho, durante años la Alianza Cooperativa Internacional reconoció como cooperativa a cualquier tipo de organización que adoptara y aplicara los principios del cooperativismo.

Aquella semejanza formal determinó un tipo asociativo que en la Argentina no ha causado inconvenientes para el desarrollo del movimiento solidario y es aceptado sin discusiones. De ese tipo asociativo resulta que una cooperativa es una persona jurídica de organicismo diferenciado, dado el cual, distintas actividades que en general se atribuyen a la entidad, son realizadas o cumplidas por distintos órganos.

Órgano social es la persona física o conjunto de personas físicas que por disposición de la ley está autorizado para manifestar la voluntad de la persona jurídica y a desarrollar la actividad jurídica necesaria para la consecución de sus fines. La entidad tiene la capacidad de derecho, pero son sus órganos, en tanto están integrados por personas físicas, los que tienen la capacidad de ejercicio de los derechos de aquella, lo que a su vez determina la competencia de cada uno de ellos. La competencia delimita el poder del órgano social de actuar con eficacia.

La asamblea es el órgano de gobierno de la cooperativa, porque a ella corresponde la decisión sobre las cuestiones más importantes de la vida social.

(1) Abogado. Especialista en Derecho Cooperativo y Mutual. Docente externo de Idelcoop.

El consejo de administración es el órgano social que tiene a su cargo la gestión inmediata de los asuntos sociales y le compete desarrollar toda la actividad jurídica necesaria que requiera la realización inmediata o mediata del objeto social. Actúa sujeto al control no permanente de la asamblea y al control permanente de la sindicatura.

La sindicatura es el órgano de fiscalización interna y tiene a su cargo el control de legalidad de la administración social y de las decisiones de los otros órganos sociales.

Debe señalarse también que la presidencia es el órgano de representación de la entidad.

II. El contenido de la estructura

La cooperativa como empresa desarrolla sus actividades ajustándose a un tipo asociativo y un marco normativo establecidos por el Estado. Sin embargo, con ser tan importante, todo esto no está expresando la totalidad del conjunto que permite identificar a la cooperativa; ello es, el universo de personas que integran una cooperativa y las personas físicas que forman los órganos sociales, todos ellos hacedores y protagonistas del movimiento solidario en general y de cada entidad en particular.

Ello se relaciona con los conceptos que encierran las expresiones: cliente, asociado-usuario y asociado. Esta última, se adelanta, es la única válida. En efecto, quien se considera cliente de la cooperativa, está equivocado y también lo está la misma cooperativa, porque no pudo despertar en su comunidad el sentido de pertenencia ni instalar la diferencia entre una organización de la economía social y la empresa comercial; la expresión asociado-usuario también es errónea, porque, precisamente, se es asociado porque se utilizan los servicios de la cooperativa, y se es usuario porque se es asociado. Esa expresión doble termina en desvíos que lesionan la doctrina y el campo cooperativos. La voz debida es asociado, porque contiene en sí misma el concepto de usuario de los servicios y, se agrega, porque las cooperativas no son sociedades (lo que impondría el uso de la voz socio, que no es el caso).

La ACI hace evidente esta realidad porque, reiteradamente, valoriza la participación de los hombres y mujeres que son y hacen una cooperativa. En el primer principio advierte sobre la necesidad de aceptar las responsabilidades de asociarse; en el segundo, define a las cooperativas como organizaciones gestionadas democráticamente por los asociados, quienes participan activa-

mente en la fijación de políticas y en la toma de decisiones, señalando que los hombres y mujeres elegidos como representantes son responsables ante los asociados; en el tercero, exige la contribución equitativa en la formación del capital social; en el quinto, propone la educación y la capacitación dirigidas a los asociados, representantes elegidos, administradores y empleados; en el séptimo, nuevamente exige políticas aprobadas por los asociados.

Esta referencia constante a la participación activa de hombres y mujeres no es casual ni declamativa. Expresa una característica esencial de estas entidades y, como tal, la necesidad de esa participación como condición de su subsistencia. Esto resalta uno de los aportes del rol del dirigente cooperativo: promover y causar la participación de los asociados. Siguiendo a Julio Gambina, solamente los asociados pueden hacer que la democracia cooperativa sea:

- *Realista*: porque permite un análisis concreto de la marcha de la entidad, su organización y funcionamiento.
- *Responsable*: porque cada asociado que ejerce su derecho de decidir, lo hace defendiendo sus propios intereses económicos y sociales. Responde por la eficiencia de la gestión.
- *Solidaria*: porque cada decisión contempla los intereses personales y los del conjunto de los asociados y la comunidad, por la proyección hacia ésta del cumplimiento de los objetivos de la cooperativa.
- *Combatiente*: por las condiciones adversas que encuentran las entidades solidarias en el mercado. El cooperativismo no debe ser funcional al sistema.
- *Militante*: cada asociado une su accionar al conjunto del movimiento para contribuir a las transformaciones sociales que el cooperativismo alienta.

Cuanto más concientizado esté cada asociado, menor será el mal que puedan causar los que proceden de mala fe, los detractores o los desinformados.

Pero la asamblea (ordinaria) se realiza una vez al año; a veces, en condiciones de excepción, puede haber alguna más de carácter extraordinario. Surge así la importancia y necesidad de las comisiones de asociados, que de ninguna manera oponen los conceptos de democracia y eficiencia sino que, por el contrario, los hacen posibles. Ello hace posible también el cambio de una democracia representativa a una democracia auténticamente participativa.

Estas comisiones permiten instalar en la masa de asociados el ideario y la práctica cooperativos; permiten desarrollar una vasta estructura de comunicación entre los asociados y los dirigentes de la entidad; facilitan detectar y formar a los nuevos dirigentes. Pero la tarea de incorporar los asociados a la

gestión y de formar a los dirigentes, es tarea de todos y los dirigentes de cada cooperativa tienen en este aspecto mucho para hacer.

Esto lleva naturalmente a la necesidad de hacer efectivo el principio de educación, capacitación e información, que no se agota, por supuesto, en la exposición de los valores y principios de la cooperación, aunque ello sea imprescindible, esté en la base y sea la base de todo el sistema.

III. El dirigente

El dirigente cooperativo no lo será, no podrá cumplir su rol sin una conducta personal intachable y respetuosa de los valores y los principios, porque la propia conducta tiene un valor educativo. Debe guardar coherencia entre lo que dice y lo que hace.

Esta coherencia es imprescindible para crear ámbitos institucionales efectivamente participativos. Impone al dirigente constituirse en garante de prácticas de tolerancia, de diálogo, de metodologías para la adopción de decisiones que se basen sobre el consenso y admitan el disenso. Por ello el trabajo educativo está en la base de lo que constituye la vida de la cooperativa, porque en ella se construye cada día un tipo especial de empresa que es útil a los hombres y mujeres que la integran, no solamente por los servicios que puedan obtener, sino fundamentalmente porque allí encuentran el lugar para seguir creciendo como individuos solidarios.

Desde el dirigente esto requiere saber escuchar y sugerir que cada uno se ejercite en aquellas actividades para las cuales demuestre mayor capacidad, o hacia las cuales demuestre su aptitud para aprender y para ejercitar su sentido solidario. Pero la generación de un clima donde los criterios consensuados y responsablemente admitidos de atribución de tareas y responsabilidades faciliten una participación activa, exige desarrollar en los asociados un verdadero sentido de pertenencia. Nadie participa de algo que no le pertenece: la pertenencia es cuando se establece un compromiso íntimo y vital que involucra la razón y los afectos con el proyecto colectivo.

IV. El consejo de administración

Establecer ese compromiso consciente entre los asociados y la cooperativa es responsabilidad de los dirigentes, en especial de quienes integran el consejo de administración, pero no solamente de ellos. Como órgano social, puede decirse que a este cuerpo compete todo aquello que no es de la competencia

de la asamblea; su tarea es la gestión administrativa: le corresponde hacer todo lo que sea necesario para que la cooperativa funcione. La llamada ley 20.337 (LC) en su artículo 68 indica que el consejo de administración tiene a su cargo la dirección de las operaciones sociales. En el estatuto tipo, el artículo 55 –que casi agota el abecedario en la enumeración de sus incisos- es meramente indicativo de lo que le corresponde al consejo. Como síntesis, puede decirse que sus funciones son las siguientes:

- Definir los objetivos generales.
- Relaciones institucionales.
- Representación y declaraciones públicas.
- Crear, coordinar e impulsar las comisiones de asociados.
- Relacionarse permanentemente con los asociados.
- Controlar la gestión administrativa.
- Examinar y aprobar los presupuestos generales.
- Decidir sobre las inversiones.
- Contratar el personal.
- Promover la educación, la capacitación y la información cooperativas.
- Discutir y aprobar la memoria, el balance general y demás documentos que debe tratar la asamblea.
- Realizar el balance social.

En el organigrama básico de una cooperativa se distingue un sistema político, expresión de la voluntad de los asociados por sí mismos (asamblea) o mediante quienes ellos eligen en la asamblea (consejo de administración y síndico). En el sistema político se definen, se acuerdan y se aprueban las metas. Y se distingue también un sistema administrativo que transforma esa voluntad política en cursos de acción contrata.

A la cabeza del sistema administrativo, como responsable máximo de la administración, está el gerente general, que es también puente y nexo con el sistema político. A veces, junto con algunos miembros del consejo de administración, conforma lo que se ha dado en llamar la alta dirección. El artículo 71 LC prevé este concepto, aunque el comité ejecutivo o mesa directiva que autoriza no incluye al gerente, nada obsta a su inclusión informal en ese cuerpo.

V. La gerencia general – Nuevas concepciones del rol gerencial

El consejo de administración no actúa solo, sino que lo hace (cuando el desarrollo de la cooperativa lo torna necesario o posible) con la asistencia del gerente general, que no es un órgano social, sino un empleado de la cooperati-

va, nombrado por el consejo y a quien éste delega la toma de decisiones sobre las cuestiones programadas de la gestión social y administrativa. Cabe recordar que su designación no excluye la responsabilidad de los consejeros (LC, art.72). Las funciones del gerente son:

- Colaborar con el consejo de administración (definición de objetivos, elaboración del presupuesto general, inversiones, contratación de personal superior, elaboración de la memoria y demás documentos cuyo tratamiento corresponde a la asamblea, etc.).
- Organizar, dirigir y supervisar la administración.
- Adoptar cotidianamente las decisiones operativas de mayor importancia.
- Cultivar y mejorar las relaciones con los asociados con actitud proactiva.
- Establecer relaciones con terceros (para estar informado y para desarrollar mejor la actividad de la cooperativa en su medio económico y social).
- Mantener adecuadas relaciones con el personal, especialmente con el personal superior.
- Asegurar la información y el control interno.
- Rendir cuentas de su gestión al consejo de administración.

Como en cualquier empresa, el gerente de una cooperativa debe: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Sin embargo, este esquema clásico ya no es suficiente; hoy un gerente –en realidad, cualquier dirigente- debe ser capaz de:

- Liderar: debe establecer con sus colaboradores una relación que motive en cada uno el deseo colectivo de la organización y la conciencia de la misión de la cooperativa, por la cual se ha creado y por la cual existe.
- Comunicar: no es sólo un emisor de órdenes. Debe facilitar y ser promotor de una comunicación permanente, de ida y vuelta, con todos los integrantes de la organización. Debe asegurarse de que sus mensajes hayan sido escuchados y comprendidos.
- Aprovechar el saber colectivo, promoviendo la participación de sus colaboradores, pero asumiendo el riesgo de las decisiones que adopte.
- Administrar los conflictos mediante la negociación y el consenso. En las relaciones internas se dan todos los supuestos de cooperación y antagonismo, y deben superarse sin faltar a los objetivos acordados y adecuando los medios a las circunstancias.
- Administrar el tiempo. Debe priorizar su papel de creador, por sobre las rutinas de funcionamiento.

VI. El desafío de la época. Identidad y cambio

Parte de la problemática actual de cualquier empresa tiene sus causas en las nuevas tecnologías y en las condiciones económicas, expresadas éstas en la concentración del poder económico y en las altas tasas de desempleo.

La cuestión es: qué hacer para mantener y acrecentar el espacio que ocupan las cooperativas en tanto parte de la economía social, sin perder su identidad, su ética de la solidaridad y de la cooperación. Esto implica, en primer lugar, conservar el apoyo de los asociados mediante la utilización que hacen de los servicios; luego, siempre tener presente que la identidad cooperativa tiene relación con lo solidario, la propiedad compartida y la gestión democrática. Siguiendo a Jorge Etkin, debe señalarse que en las cooperativas la ética no es un discurso, es una práctica.

Todo ello porque, frente a la problemática apuntada, se advierten en general dos posiciones o dos actitudes, tanto a nivel nacional como mundial:

- 1º) la adaptación, con la adopción de formas de financiamiento o de operaciones híbridas, que concluyen con el abandono de los principios y la pérdida de la identidad (el desdichado intento de ser funcionales al sistema) y
- 2º) el languidecimiento y la extinción de entidades que, fieles a su identidad, son incapaces de enfrentar con éxito el desafío de ofrecer a sus asociados bienes y servicios en calidad y cantidad no inferiores a aquellos con que las empresas de lucro inundan el mercado.

Héctor Bonaparte, en un ensayo valioso (*"Frente al liberalismo ¿cooperativas posmodernas?"*, CEAL, Buenos Aires, 1994) lo plantea con claridad: "...otra cosa diferente puede ser la determinación de amoldarse a los "nuevos tiempos", en momentos en que la tendencia neoconservadora, el mercado rabioso, el capitalismo salvaje parecen reinar a sus anchas y sin "enemigo" a la vista. Todo esto es la negación de la idea y la práctica cooperativas, de manera que amoldarse a esa realidad es cambiar de molde, dejar un modelo y adoptar otro. Planteado en los términos que lo venimos haciendo ...llevaría a formular la pregunta siguiente: ¿Pueden las cooperativas –producto de la modernidad– convertirse en posmodernas?".

La cuestión es entonces resolver la eficacia y la eficiencia en la gestión de la empresa cooperativa en las condiciones que le imponen su doble carácter: de asociación voluntaria de personas con sentido social y empresa económica. Se trata, precisamente, de sobrevivir sin dejar de ser lo que somos.

Lo expuesto fundamenta el tema de la gestión como elemental para la perspectiva del cooperativismo como sistema. Consecuentemente, resalta el papel de la gerencia en esa gestión, que debe ser eficaz y eficiente.

La eficacia pondera la relación entre los objetivos logrados y los objetivos propuestos; mientras que la eficiencia mide la relación entre los recursos y los resultados. También puede decirse que la eficacia consiste en alcanzar los objetivos de una organización y la eficiencia en la minimización de los costos para ese logro.

En las cooperativas la prioridad no está dada por los resultados económicos, pero la posibilidad de prestar a los asociados un servicio satisfactorio por su calidad y su costo y de mantenerlo en el tiempo, depende de alcanzar una relación costo-ingreso satisfactoria. De todo ello se desprende la complejidad de la gestión cooperativa, porque:

Sus fines son múltiples:

- empresarios: guiados por la necesidad de eficiencia;
- sociales: guiados por el servicio al asociado y a la comunidad.

Y su estructura deberá:

- ser idónea para asegurar el buen funcionamiento y la supervivencia;
- ser capaz de producir excedentes para generar capital y retornos;
- permitir y facilitar el control democrático.

De esta complejidad resulta sin esfuerzo por qué es más difícil ser consejero o gerente de una cooperativa que cumplir tareas semejantes en una empresa comercial, simplemente porque ésta tiene objetivos más limitados, a corto plazo y, con frecuencia, mayor capacidad financiera.

VII. Equilibrio de poderes y esferas de actuación

Sin dudas, el desarrollo de una cooperativa requiere de su funcionamiento democrático (elección y participación), pero además, del uso de algunas herramientas de gestión:

- Diferenciar entre consejo de administración y estructura administrativa.
- Selección armónica de los funcionarios superiores.
- Respeto y cumplimiento de los roles.

-
- Reducir el enfrentamiento tecnológico-institucional, hallando la síntesis superadora.
 - Fijar planes y usar el control presupuestario como rutina.
 - Sistemas de información permanente.
 - Realizar el balance social.
 - Control de gestión: el seguimiento del cumplimiento de los objetivos, promoviendo el análisis, la reflexión y la corrección.
 - Auditoría interna, inclusive de los recursos humanos.

A su vez, las fallas más comunes en la gestión de los consejos de administración son:

- No fijar claramente los objetivos.
- No efectuar control de gestión.
- No verificar la validez de la información o aceptar excusas por los desvíos.
- Poco tiempo o esfuerzo dedicado a la cooperativa.
- Evitar el compromiso de opinar en las reuniones, por comodidad o por “no irritar”.
- No creer o subestimar la importancia del papel de consejero.

En cuanto a los gerentes, sus errores frecuentes son:

- No presupuestar o no controlar.
- Carecer de sistemas de información interna confiables y oportunos.
- No verificar la validez de la información que le presentan sus subordinados.
- Olvidar el doble carácter de la entidad cooperativa.

NOTA: El presente material ha sido preparado por el Dr. Armando Alfredo Moirano sobre la base de trabajos del Cont. Julio C. Gambina, los Dres. A. Moirano, Alberto Rezzónico, el Lic. Jorge A. Cappella y en especial del Lic. Aldo Ivinsky.