

las técnicas de administración de las empresas de lucro ¿son aplicables a las cooperativas?

Aldo Ivniscky¹

El filósofo José Babini -citado por Bernardo Kliksberg en su obra «El pensamiento organizativo»- afirma: «La técnica tiene por objeto mejorar o perfeccionar la realización o la producción de un fenómeno, de un proceso o de una estructura dados». ¿Ahora bien, con qué criterio definimos que alguna cosa es mejor que otra? ¿Mejor para qué, para quiénes? Resulta claro que el «para qué» nos lleva a la cuestión de la naturaleza de cada organización, al objeto de su existencia. Conocemos cuál es de las cooperativas, más allá de los debates que suscite en el seno del Movimiento. En éste debemos apoyarnos para definir a qué propósitos debemos usar, desarrollar y aún inventar técnicas de administración para nuestras cooperativas.

Por otra parte, el propio Kliksberg define al término administración como el que «denomina a una ciencia que tiene por finalidad la explicación del comportamiento de las organizaciones y... a un conjunto de técnicas aplicables a la conducción de las organizaciones». Las tecnologías son expresiones materiales de la cultura de las organizaciones. y en nuestro caso deben contribuir a diferenciar claramente la cultura de la administración cooperativa de la cultura gerencial en general. Podríamos preguntarnos: ¿su importancia es tal que resulten ser la causa generadora de la cultura? La respuesta es compleja, porque las relaciones entre tecnología, ciencia, cultura, sociedad, organizaciones, son de una extrema complejidad, que no se puede describir en esta breve incursión pero sí marcar su rasgo fundamental: esas relaciones forman una red de influencias recíprocas mutuas, recursivas, donde cada una de ellas es a la vez causa y efecto.

(1) El presente artículo es producto de la intervención realizada por el autor en el Coloquio Universitario sobre Cooperativismo, organizado por el Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, el día 2 de abril de 2004, en el marco de las actividades del Congreso Argentino de la Cooperación. En próximos números iremos publicando las intervenciones de los demás expositores.

Ahora bien, no caigamos en el holismo de ver sólo la red en su conjunto y desechar el examen de sus partes, y en este terreno no busquemos respuestas simplistas. Ni el «determinismo tecnológico», que en su versión más dura afirma que el cambio de la tecnología es la causa más importante del cambio de la sociedad (lo que las tornaría de cumplimiento inevitable), ni tampoco desconocer que a veces pueden ser portadoras de ideología enmascarando sutilmente ciertas formas de dominación social. Las tecnologías pueden ser inherentemente políticas, tanto por ser diseñadas (consciente o inconscientemente) para abrir ciertas opciones sociales o cerrar otras; o porque algunas de ellas son, en ciertas circunstancias, más compatibles con algunas relaciones sociales que con otras. **Para nosotros cooperativistas, se trata de no desaprovechar la evolución de las tecnologías de gestión, no desestimar los numerosos aportes científicos sobre este tema, a la vez que evitar que se conviertan en el Caballo de Troya de la cultura del individualismo, del lucro y de la explotación de los hombres.**

El propósito para la cooperativa misma es el corregir, reparar la creciente inequidad en el poder del mercado **hacia aquellos mercados de los cuales sus miembros dependen. De allí la necesidad de aplicar** nuevas tecnologías para lograr incrementos de su eficiencia. Pero, **¿de qué eficiencia?** Así como reconocemos la necesidad de la eficiencia, también los cooperativistas nos hemos acostumbrado, bajo la influencia del medio, a entenderla en términos de resultados económicos, y puede ocurrir que la mera intención de obtenerlos entre en conflicto con el objetivo de servicio al cual deben tender las empresas cooperativas. Debería ser medida por cuántas necesidades se satisfacen bajo la organización cooperativa, por la promoción social y humana del conjunto de sus asociados, e inclusive de la comunidad donde tiene sus raíces. 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 en 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 aquéllos 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**. 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. Debemos desarrollar en las cooperativas métodos de gestión propios. Durante años hemos aprendido métodos de gestión en los manuales de las empresas capitalistas. No nos oponemos a que así sea ya que, por otro lado, si los han desarrollado, si constituye un avance científico, no existe razón válida para desaprovecharlos. Y no caer en la trampa de que debemos usar los mismos métodos de las empresas capitalistas para poder competir con ellas. Las vías concretas para esta diferenciación, imprescindible si queremos nuestra superación en tanto empresas a la vez que el fortalecimiento de nuestra identidad, son todavía temas en los que hemos incursionado poco. **Nos debemos esta investigación, profundizando en el examen de las herramientas existentes y en la creación de otras.**

El punto de partida de una tecnología de administración específica de las cooperativas es la toma de decisiones. Quienes dirigen una cooperativa deben resolver dos clases de problemas:

- Operativos – relativos al servicio que presta la entidad.
- No operativos - relativos a la política general de la entidad.

En ambos casos, se trata de tomar decisiones. Preguntémosnos: ¿quiénes las toman?, ¿se practican políticas y métodos participativos acordes con la doctrina y la cultura del cooperativismo?² No hay gestión cooperativa si no hay participación, pero tampoco puede haberla cuando ésta se manifiesta como un estado de discusión permanente y no hay principio de autoridad establecido y reconocido. Las empresas cooperativas deben tener dirección, democráticamente elegida, con autoridad que se ejerza no de manera inconulta sino mediante el pluralismo y la participación real, no meramente formal. Esto hace directamente a la democracia cooperativa, tanto en la esfera de su sistema político (asociados y dirigentes) cuanto en la del sistema administrativo (gerencia y personal asalariado).

Entre las herramientas existentes para plasmar estos propósitos es inexcusable mencionar al **BALANCE SOCIAL**, desarrollado entre nosotros por varios estudiosos del cooperativismo, entre ellos la profesora Rosa Schaposnik. Incluyamos también la cuestión de los criterios no especulativos para la **EVALUACION DE PROYECTOS DE INVERSION**, planteada desde los cursos de capacitación de IDELCOOP. Pero tenemos más vacíos que logros, y me limitaré a enumerar **algunos** de los temas en que deberíamos crear técnicas y criterios que nos diferencien de las empresas de lucro.

(2) Existe al respecto un importante trabajo del recordado dirigente del IMFC, Ricardo Rojas Molina, titulado «El programa general de gestión», que sigue siendo una guía insoslayable en este tema.

-
- **Los equipos de trabajo**, entendidos como cultura, no como formato estructural.
 - **La capacitación profesional**, no limitada a los aspectos técnicos sino abarcando siempre los doctrinarios.
 - Dentro de lo precedente, **la orientación a la polivalencia** (alentar seres humanos integrales).
 - **La calidad**, concepto que yacía en las decisiones y práctica de los iniciadores del cooperativismo, quienes lo tomaron como básico para caracterizar a las cooperativas.
 - **Centralización en las personas**, como parámetro básico de los estilos de liderazgo y supervisión, y fundamento de una auténtica democracia en la estructura operativa..
 - **La reingeniería de procesos**, no utilizada como recurso espúreo para la disminución de personal.
 - Enfoque contingente, **para comprender que no debe considerarse una única forma de administrar sino que puede haber otras, que no todas las organizaciones deben responder a los mismos criterios y principios.**

Paradójicamente, son las empresas capitalistas más importantes de la actualidad quienes tratan de desarrollar y aplicar estos conceptos en sus diversas áreas, claro que no con objetivos de bienestar y equidad social sino como un medio de lograr implicación del personal y, en definitiva, mayor rendimiento para engrosar sus ganancias. Es evidente que todavía falta elaborar una **ética para la tecnología** en general (*ver artículo de Ana M. Soto y Carlos Sonnenschein³ publicado en el diario «La Nación» del 16/05/2001*), y una **ética cooperativa** en particular, que es nuestro gran desafío.

Es válido aspirar a un sector cooperativo eficiente, firme, ágil, que sea expresión de la economía social y una invitación a que sectores cada vez más amplios puedan venir a nutrirse de esa experiencia. Claro está que no se va a poder demostrar las bondades de la economía social si no se es capaz de hacerla realidad. **Es indispensable tener una gestión empresarial eficiente, vinculada con el objetivo específico de solidaridad que nos distingue. DE OTRA MANERA LAS COOPERATIVAS NO PODRAN CONTRIBUIR, DESDE LAS ESFERAS DE LA PRODUCCION DE BIENES Y SERVICIOS Y DE LA CULTURA, A UNA PROFUNDA TRANSFORMACION SOCIAL, A LA TRANSFORMACION DE LA SOCIEDAD INJUSTA EN QUE VIVIMOS.**

(3) Los médicos argentinos Ana M. Soto y Carlos Sonnenschein, autores de The Society of Cells («La sociedad de las células»), son profesores de la Universidad Tufts.