

Las técnicas de información en las cooperativas

Por: *Máximo Barocelli*^(*)

1. La organización como sistema informativo

La teoría moderna de la organización concibe a ésta como un sistema creado para el logro de determinadas metas, mediante series de tareas secuencialmente coordinadas y adaptativamente desarrolladas.

Esta apretada definición nos da, en forma inmediata, los siguientes elementos que configurarían un modelo esquemático de la organización, apto a los fines expositivos de la presente nota:

- a) metas determinadas (proceso político);
- b) series de tareas secuenciales (procedimientos);
- c) coordinación o dirección (estructura);
- d) estados sucesivos alcanzados por un continuo proceso de adaptación.

Es evidente que, para fijar las metas y lograr ordenadamente los medios que permitan alcanzarlas, se hace necesario que la dirección de la organización tenga un conocimiento lo más cierto posible sobre lo que se acontece tanto dentro de la organización como fuera de ella. Además, la información que se obtenga debe ser comparable con diversas series de datos más o menos definidos y que expresen de alguna manera aquellas metas, para poder establecer el margen de logro de las mismas.

Expresado así este esquema, se justifica que, para muchos estudios de la administración, la organización sea un sistema informativo o de control (definible según un modelo cibernético).

La información, en tal caso, provendrá de los datos que reflejen:

- a) los resultados de las tareas realizadas (producción, comercialización, finanzas, etc.);
- b) la situación del medio (situación económica nacional o regional, comercio exterior, política crediticia bancaria, etc.).

De la adecuada estructuración de la información surgirá un modelo de la realidad, comparable con el modelo del estado que dinámicamente quería alcanzarse. Esta confron-

() Contador Público Nacional. Profesor Titular de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Rosario. Asesor en organización y Métodos del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos. Integrante del Departamento de Administración de IDELCOOP.*

frontación posibilita verificar el grado del logro de las metas fijadas y, en caso de excederse ciertos límites implícitos o explícitos en el modelo propuesto, actuar de diferente manera:

- a) sobre los elementos componentes de la organización (cambios en el modo de producción, redimensionamiento del personal, otorgamiento de créditos, etc.);
- b) sobre el medio externo (campaña publicitaria, construcciones edilicias, formación de corporaciones de segundo grado, etc.);
- c) sobre las propias metas, modificándolas de tal manera que puedan cumplirse.

Quienes están encargados de esta comparación (control) y de aplicar las medidas consiguientes (decisiones) son los que podríanse denominar “propietarios de la organización”, es decir aquellos que la han formado, poniendo a disposición de la misma sus bienes o trabajo personal, de acuerdo con las normas (legales o no) vigentes sobre la cuestión.

Cuando la organización es suficientemente grande, o dada la calidad de los “propietarios”, o por cualesquiera otras circunstancias, se incorporan personas que subrogan a los titulares y participan, en cierta forma, en este proceso, se origina una estructura directiva, encargada fundamentalmente de la coordinación, dentro de los lineamientos que le hayan sido señalados (decisiones programadas).

Si la organización continúa su crecimiento, comienza un fenómeno que es posible afirmar categóricamente señala a las organizaciones modernas cada vez más nítidamente. En efecto, la estructura directiva se desarrolla, quedando las decisiones programadas a cargo de niveles jurídicos intermedios, mientras los escalones superiores comienzan a participar con más frecuencia en la toma de decisiones no programadas, las que versan, fundamentalmente, sobre metas. Los “propietarios de la organización” quedan así cada vez más aislados y se dedican básicamente a determinar objetivos (esto es, metas no operativas), también cada vez más vagante expresados. Por supuesto que esto va acompañado por un reajuste del sistema informativo y de la estructura de comunicaciones, de tal forma que la información más relevante o más precisa se orienta a los funcionarios componentes de la dirección superior, llegando a los “propietarios de la organización” los datos sintetizados y espaciados en el tiempo (el ejemplo clásico es la “memoria y balance” para los accionistas).

Todo este proceso, extenso y difuso, crea, por fin, una verdadera subcultura que se expresa en diferentes campos de la actividad social (redistribución del ingreso, nuevas formas de liderazgo, modas, etc.).

2. Las cooperativas: información y control

La cooperativa tiene, como una de sus características esenciales, una base democrática para el control y para la toma de decisiones, mediante una amplia participación de sus integrantes en la coordinación y en la ejecución de tareas, de tal manera que se da íntima coincidencia entre ambos elementos del sistema en la individualidad de cada integrante de la asociación.

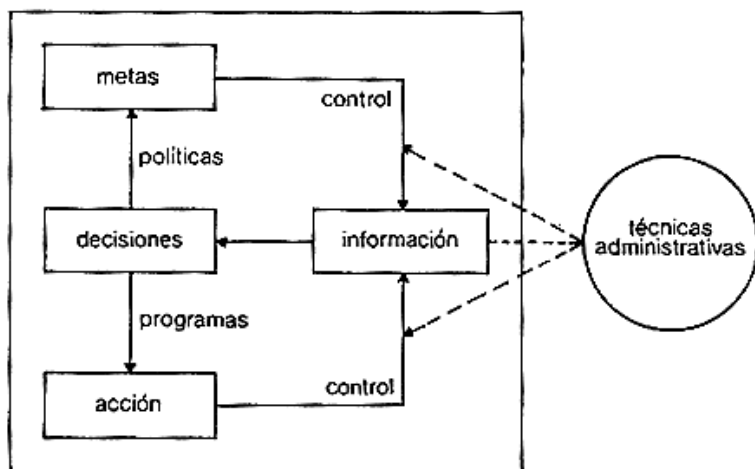
Esto es perfectamente perceptible en las cooperativas de reducida dimensión, que están constituidas por un grupo reducido de asociados y por una organización sencilla.

Sin embargo, en aquellas cooperativas que han ido creciendo, se rompió en un momento dado ese estado ideal y se comenzó a esbozar dentro de ellas el proceso que, para la generalidad de las organizaciones, señalamos más arriba.

Corroborando esta afirmación, un distinguido dirigente cooperativista ha manifestado: “En la cooperativa, dado el carácter particular de sus fines y de la estructura institucional y empresaria que debe servirlos, la delimitación de funciones entre los responsables de la administración ejecutiva adquiere vital significado para el éxito de la gestión común. A medida que las que las entidades crecen y se desarrollan, que las operaciones por su volumen y su complejidad demandan una mayor atención directa o personal por parte de los responsables de la conducción de los negocios, se produce una traslación de atribuciones y facultades decisorias de los órganos naturales hacia los elencos administrativos. El proceso se verifica en la transferencia del poder de decisión de las asambleas generales de socios, hacia los consejos, comités o juntas de directores, y de éstos, a su vez y en mayor medida, hacia los gerentes y funcionarios permanentes”¹.

El resultado de estos proceso es la ruptura del control democrático y su sustitución por una dirección llevada a cabo por directivos de profesión, los que, en muchos casos, carecen de la adecuada compenetración con los ideales cooperativistas y tratan de crear mecanismos calcados sobre los esquemas empresariales corrientes o, mejor aún, con la intencionalidad que ellos implican.

Surgen así los organismos burocráticos o la constitución de cooperativas como meras alternativas posibles para la inversión, alterándose así profundamente la ideología subyacente en el movimiento cooperativista. En nuestro país, el número de cooperativas existentes es importante y su desenvolvimiento creciente. Pese a los obstáculos que éstas entidades han podido encontrar en diversos momentos de la historia económica nacional. Dentro de este proceso, se han generado cooperativas de gran dimensión y se han constituido cooperativas de segundo y tercer grado de gran peso sobre la opinión pública argentina no les es ajeno; por el contrario, tiene ya sentadas sus bases en diversas corporaciones, lo que significa que, de no plantearse conceptual y prácticamente esta problemática, córrase el riesgo de que muchas cooperativas se vayan alejando del legítimo movimiento cooperativo, al instrumentarse como verdaderas empresas lucrativas.



(1) Schujman, León: *Dirección de la Empresa Cooperativa en relación con su Naturaleza*. Revista del Instituto de la Cooperación, N° 34, 1978, Rosario, pág. 381

La reciente crisis que afectó a las cajas de crédito cooperativas, y que se resolvió mediante la creación de bancos cooperativos (según lo permitía la ley nacional), puede derivar también en una deformación del profundo sentido cooperativo que animaba a muchas de aquellas entidades, que eran de pequeña y mediana dimensión. La agrupación de varias de ellas para crear un banco cooperativo, con la consiguiente formación de una casa central, dio lugar, por ese hecho, a una organización más compleja (estructura más amplia, mayores niveles directivos, incorporación de técnicos, etc.) y a una distribución geográfica más o menos amplia. Esto, evidentemente, crea problemas informativos y de control, y puede constituir un factor que altere la esencia democrática de estas organizaciones. Felizmente, en muchos casos, los estatutos adoptados crearon resortes destinados a paliar estas consecuencias, si se los aplica adecuadamente.

3. Las técnicas modernas de información y control

El desarrollo que experimentan las organizaciones, con la correspondiente agudización en los problemas informativos y la creciente pérdida del control, como ya ha quedado esbozado más arriba, facilitó el surgimiento y la afirmación de técnicas destinadas a mejorar la eficiencia informativa y, consecuentemente, la eficacia organizacional.

Desde la contabilidad (que ha refinado enormemente las posibilidades informativas de sus registros y cuadros), pasando por la auditoría operativa, el análisis de costos, la estadística aplicada a las actividades empresarias, el planeamiento presupuestario, la investigación operativa, la racionalización administrativa, etc., hasta la aplicación de un poderoso medio de procesamiento, como es el computador, que potencia en grado extremo los recursos informativos de las técnicas citadas, las últimas décadas han visto la irrupción dentro de todas las organizaciones –comenzando por las de naturaleza productiva –, de una legión de especialistas que alegremente se dedicaron a establecer sus respectivos modus operandi, contribuyendo a marcar más definidamente la diferencia entre los “propietarios de la organización” y los funcionarios, tecnocratizaban aceleradamente y se posesionaban de las decisiones supremas de la organización.

Obviamente, las organizaciones pequeñas se ven impedidas de aplicar esas técnicas por causas como las siguientes:

- a) carecen de recursos para sufragar las retribuciones de los especialistas y allegar los medios necesario para producir su desarrollo;
- b) debido al temor reverencial que, a veces, despierta un conocimiento que no se comprende;
- c) ignorancia de que puede haber modalidades sencillas de aplicación de tales métodos de ordenamiento de datos.

Esta falta de incorporación de técnicas operativas y administrativas distorsiona el desarrollo de las organizaciones productivas e induce a la acumulación e recursos en poder de determinadas organizaciones (estatales o privadas).

Las cooperativas, en muchos casos, están encuadradas dentro de este grupo de corporaciones, por lo que adolecen de las debilidades puntualizadas. Su naturaleza voluntarista, en todo caso, acentuó tales características, convirtiendo a esas entidades, cuando

alcanzaban cierto grado de desarrollo, en marginales (en un sentido económico), puesto que eran las primeras en ser desplazadas del mercado, al menor atisbo de una crisis, de cualquier naturaleza u origen.

Se puso así en evidencia que, además de actuar al estímulo de los dignos principios de la cooperación, era conveniente que estas organizaciones aplicasen la noción de empresa para su propia organización.

Consiguientemente, se puede afirmar que la introducción de técnicas administrativas destinadas a definir el sistema informativo y brindar la información requerida para el control por parte de la dirección, se ha hecho ya insoslayable en las cooperativas, junto con las técnicas operativas que, por la actividad llevada a cabo por la entidad, sean menester aplicar. De esa manera, podrán abordar adecuadamente el proceso de desarrollo al que deben someterse para mantener (y acrecentar) su posición en el junto de la actividad económica nacional.

Las técnicas de información no son ni buenas ni malas por sí mismas. Es la aplicación de las mismas las que les da un sentido u otro. Por otra parte, hay que recordar que tienen diferentes modalidades y grados de aplicación que pueden hacerlas aptas para diferentes niveles de dimensión, integración y dinámica adaptativa.