

ALBERTO GARCIA MULLER
Profesor de la Universidad de los Andes

DISTRIBUCION DE COMPETENCIAS
EN LAS EMPRESAS SOLIDARIAS

MERIDA/ VENEZUELA - 1994

RESUMEN

El presente trabajo establece una metodología que permite delimitar los niveles de competencia de los órganos internos de las empresas solidarias a través de lo que denomina matriz de distribución de competencias. Luego de analizar los órganos que componen dichas empresas y sus respectivas competencias, estudia los conflictos que normalmente se presentan entre sus diversos órganos en torno a la distribución y acumulación de competencias. Propone el empleo de una matriz que hace posible determinar, al detalle, las actividades que realmente cumple cada órgano en una empresa solidaria específica y que hace posible encontrar errores de asignación de competencias, superposiciones, concentraciones, ambigüedades y vacíos existentes en la distribución de actividades entre los órganos.

1. INTRODUCCION

Las empresas de economía solidaria (cooperativas, mutuales, cajas de ahorro, fondos de empleados, empresas comunitarias y demás formas organizativas de propiedad y gestión de los trabajadores) son *organizaciones de masas* (habitualmente integradas por gran número de miembros) *complejas* (compuestas de múltiples órganos internos) *eminentemente participativas* (los miembros ejercen dirección y control democrático en todas sus instancias y actividades) y normalmente integradas por *personas de limitado nivel educativo*.

Por su parte, las leyes que las regulan se caracterizan por "Un exagerado reglamentismo y carácter imperativo, que da poco margen a elaboraciones inéditas por parte del pueblo y crea un modelo rígido. Las legislaciones descenden a detalles insignificantes, a la vez que constituyen cuerpos estrictos y sumamente complejos, incompatibles con la sencillez, flexibilidad y carácter supletorio que debe presidir este tipo de legislación" (García, 1989, 99).

Todo ello produce que el funcionamiento de las empresas solidarias constituya un verdadero entramado de funciones y actividades a cumplir que deben distribuirse entre numerosos órganos, lo que las hace ciertamente difíciles de manejar. En la práctica, muchas veces se tiende a apartarse de los esquemas normativos que imponen una racional distribución de competencias entre las diversas instancias de la empresa y a concentrar las decisiones en unos pocos, cuando no, sólo en la gerencia profesional.

El presente trabajo tiene por finalidad aportar elementos de juicio que contribuyan a la delimitación de las competencias de los órganos internos de las empresas de economía solidaria. El problema fundamental a estudiar es la manera de superar la confusión, indeterminación e interferencias en las competencias que corresponde cumplir a cada uno de los diversos órganos que componen este tipo de empresas, de manera que puedan funcionar de manera verdaderamente participativa.

El trabajo se desarrolla en 5 partes. La primera analiza los órganos que componen la empresa y las principales atribuciones que le corresponden a cada uno. La segunda estudia el concepto de competencia, la forma en que la misma es distribuida y los casos y condiciones en que puede ser delegada o transmitida. En la tercera, se da una breve visión de los conflictos que se suscitan en torno a la distribución y acumulación de competencias.

La cuarta parte se dedica a las funciones administrativas y a los niveles de desagregación que tiene la competencia: áreas, tareas y actividades. En la quinta se propone una forma práctica de análisis de distribución de competencias en una empresa solidaria específica a través de lo que denominamos la matriz de distribución de competencias.

2. LOS ÓRGANOS DE LA EMPRESA

Las empresas solidarias, como cualquier tipo de organización o persona colectiva (no natural o física) actúan a través o por medio de unas personas físicas. Estas personas emiten una voluntad que vale como voluntad de la persona colectiva. Se trata de explicar cómo la voluntad de uno o varios seres humanos vale por la voluntad de la persona colectiva.

Para algunos, la relación existente entre ambas es de un *mandato*; para otros, de una *representación legal*. Actualmente se acepta que las personas colectivas expresan su voluntad a través de sus *órganos*. Los órganos son parte integrante de la persona colectiva, sin los cuales no se concibe, no puede existir ni moverse. Los órganos son los instrumentos por medio de los cuales las personas colectivas forman y manifiestan su voluntad. El órgano es parte integrante de la persona colectiva.

La casi totalidad de las legislaciones que regulan las empresas solidarias, especialmente de cooperativas, las diseñan con un conjunto predeterminado y obligatorio de órganos, casi siempre de forma compleja. Cabe preguntarse si ésta es la mejor alternativa y no la de dejar a las propias empresas, de acuerdo a su tipo, dimensión y evolución particular, la determinación de un sistema orgánico propio, inclusive, de órgano único.

En este apartado haremos un sucinto análisis de los diferentes órganos que normalmente componen las empresas solidarias y de cuáles son sus principales funciones, competencias o atribuciones.

2.1. Órgano deliberante:

El órgano deliberante (o asamblea en la mayor parte de los casos) es el órgano constituido por la totalidad de los miembros que expresa la voluntad social en los asuntos sometidos a su consideración.

"Se acostumbra decir que la asamblea es el órgano soberano, máximo o supremo de la entidad. En realidad, sus deliberaciones sólo valen dentro de los límites de su competencia y en tanto no contradigan la ley y el estatuto..."Se puede afirmar, por lo tanto, "...que es un órgano dotado de *autonomía limitada*, porque sus acuerdos no pueden salir del marco fijado por la ley y el estatuto" (Althaus, 1974. 387).

Por otra parte, la voluntad social que expresa la asamblea tiene valor únicamente *hacia el interior* de la organización, ya que hacia el exterior, "... la voluntad social puede ser expresada sólo por quienes tienen el carácter de representantes del ente, y que constituye una función de integración de la voluntad social (Scordino, 1970. 224).

Las competencias asignadas al órgano deliberante están determinadas en las leyes que regulan las empresas solidarias, siendo las **principales** las siguientes: las relacionadas con la definición de objetivos y políticas; aprobación de normas internas y de informes sociales de gestión; aprobación o improbación de los estados financieros, lo que incluye la determinación y distribución de los resultados; conocimiento de los informes de auditoría, de la planificación y del presupuesto; decidir sobre las aportaciones, aumento o reducción de recursos económicos e imputación de pérdidas; exclusión y responsabilidad de los miembros; designación, responsabilidad y destitución de los directivos; decisión sobre fusión, escisión, disolución, integración y concentración.

Como lo señala Kint y Godin (1968. 212) "En principio, la competencia de la asamblea es residual; conoce de todo aquello que no es de la administración de la sociedad". Ello, sin desmedro que en muchos sistemas legales, el órgano directivo tiene una competencia atractiva de todas aquellas materias no asignadas expresamente a otros órganos.

El órgano deliberante sesiona en forma ordinaria para conocer de sus competencias, digamos normales, y en forma *extraordinaria* para atender asuntos urgentes, imprevistos o especiales que, lógicamente, estén dentro de su competencia.

Por otra parte, una cosa es la competencia asignada al órgano deliberante y otra, la competencia de una *sesión específica* de dicho órgano, que está delimitada por el orden del día de la misma. "... se afirma que éste fija y delimita la competencia de la asamblea, de suerte que ésta última no puede tratar materias que no hayan sido indicadas o que no sean estrechamente dependientes de ése" (Scordino, 1970. 231).

Un caso particular es la **asamblea de delegados o de segundo grado**. Algunos sostienen que la competencia se asigna a las asambleas parciales o de distrito, las que deciden sobre todos los puntos de la agenda y los delegados de los distritos llevan a la asamblea de delegados el criterio sustentado por sus respectivas parcelas, sin poder apartarse del mismo. A ello se le objeta que de ser así no tendría sentido la asamblea de delegados, ya que bastaría sumar las posiciones concordantes o divergentes de los distritos y su resultado sería la decisión de la organización.

Por ello, se impone la opinión que las reuniones de distrito tienen el carácter de preparatorias y de necesario presupuesto de la verdadera sesión que es la de delegados. En los distritos se discuten los puntos del orden del día de manera que los miembros den sus opiniones y, en particular, que designen a sus delegados o representantes, quienes tienen el voto libre para conformar la voluntad social en la sesión del conjunto social.

2.2. Órgano Directivo:

Normalmente, las legislaciones establecen imperativamente que el órgano directivo (consejo de administración o junta directiva) sea pluripersonal o colegiado. Esta rigidez organizativa conspira contra la constitución de empresas solidarias de muy pocos miembros. Con ello, "... se han descartado de plano otras formas gerenciales, como la de administrador único o administradores solidarios, igualmente aptas, sobre todo, en aquellas cooperativas de envergadura pequeña o mediana" (Suso, 1987. 45).

Se trata de un órgano necesario y colegiado a quien le compete el gobierno, gestión y representación, así como se le reconocen facultades autónomas, "... con una cierta fuerza de atracción para lo no atribuido a otro órgano" (Montolío, 1989, 143).

Las atribuciones asignadas al órgano directivo normalmente son las de exteriorizar la voluntad social y ejecutar las decisiones o acuerdos del órgano deliberante, además de las propias como lo son, entre otras: ejercer la representación legal de la empresa; realizar los actos ordinarios de gestión; asumir actos de disposición; dirigir la administración financiera de la empresa; seleccionar y contratar al titular del órgano ejecutivo y dar su aprobación para el nombramiento del personal de alto nivel; estar informado de los programas y operaciones en ejecución y verificar que los resultados estén de acuerdo con los planes y, en general, realizar todos los actos necesarios para el cumplimiento del objeto social.

De manera que el órgano directivo "... tiene dos condiciones jurídicas, a saber, frente a terceros y frente a la sociedad. Frente a terceros, es la de representante legal de la Asociación a quien representa, tanto judicial como extrajudicialmente, abarcando sus poderes de representación a todos los asuntos que sean propios al fin específico de la Entidad. Y frente a la Sociedad, es la de mandatario de la misma, siéndole de aplicación lo dispuesto en el Código Civil sobre el mandato". (Cerdá, 1959, III. 139).

En cuanto a la *representación legal*, se estima que la tiene con la mayor amplitud posible, abarcando no sólo los casos de gestión ordinaria (de carácter corriente, habitual o no excepcional) sino, también, los actos de disposición o excepcionales, siempre que no sean total y notoriamente extraños al objeto social, o que afecten su existencia misma, y que no es oponible a terceros cualquier limitación estatutaria para su ejercicio. No obstante, algunos opinan lo contrario, exigiendo al tercero que contrata con la empresa el

conocimiento cabal de las normas internas, aún excepcionales, que puedan limitar o condicionar el poder representativo de la misma.

En una forma más *particularizada*, corresponde al órgano directivo practicar convocatorias del órgano deliberante; designar los comités que fueren necesarios; resolver sobre admisión, sanciones, renuncia, receso, radicación y exclusión de miembros; ordenar pagos, asumir la contabilidad; preparar y proponer al órgano deliberante los planes de trabajo, el presupuesto, los informes anuales de gestión y los estados financieros del ejercicio, incluyendo la forma de distribución e imputación de los excedentes. El carácter de la dirección del negocio, la tónica de la política administrativa y la dirección básica de la empresa están entre sus deberes trascendentales" (Koontz y O' Donnell, 1976. 408).

Los integrantes del órgano directivo son *responsables* por las consecuencias de las decisiones que adopten y de los actos que cumplan en el ejercicio de sus funciones. Lo común es que la obligación de reparar los daños ocasionados lo sea cuando hubiesen actuado con malicia (dolo), abuso de facultades, negligencia grave o impericia manifiesta. La responsabilidad puede ser **solidaria**, cuando se trata de las decisiones adoptadas por el órgano, y **personal**, por los actos que ejecute cada integrante en el campo preciso de sus atribuciones.

2.3. *Organo Ejecutivo:*

Entendido normalmente como el órgano operativo o de gestión de la empresa solidaria, se le denomina gerente, administrador, coordinador o secretario ejecutivo. Lo más frecuente es que sea individual, pero también puede ser colegiado. En este caso se denomina **comité ejecutivo**, compuesto por algunos de los integrantes del órgano directivo, con cierta capacidad de decisión respecto de su competencia, encargado de resolver problemas gerenciales y sujeto o no, a su ratificación.

Algunos sistemas legales lo consideran como un **mandatario o apoderado** y, por tanto, delegado del órgano directivo, que actúa según las directrices y bajo la responsabilidad de éste, siendo su subordinado para la gestión diaria de la empresa. Otros sistemas le asignan **competencias propias** y específicas y, en ciertos casos, le atribuyen la representación legal de la empresa, con poderes, inclusive, más extensos que los del órgano directivo. En todo caso, es aceptado que se trata de un empleado de dirección o de confianza.

Su **designación** puede corresponder bien al órgano deliberante o al directivo, en este caso con la aprobación del órgano de control interno, pudiendo o no ser miembro de la empresa y siendo incompatible el ejercer cargos directivos o tener vínculos de consanguinidad o afinidad con los demás directivos, además de poseer conocimientos técnicos y administrativos, salvo el caso de empresas muy pequeñas en que sus funciones son asumidas por el presidente del órgano directivo.

La **remuneración** puede ser fija o por porcentaje según el volumen de operaciones de la empresa o de acuerdo a los resultados obtenidos por su gestión, pero, en todo caso, goza de los beneficios y prestaciones laborales correspondientes.

En cuanto a la **duración** en el cargo, puede ser determinada en las normas internas, en el acto de su designación, o de plazo indefinido. **Cesa** en el ejercicio del cargo por renuncia, vencimiento del término, destitución o remoción por el órgano directivo. En este último caso, puede ser que se establezcan las causas expresas (dolo, culpa, desacato de instrucciones o incumplimiento de sus atribuciones) o que quede a la discrecionalidad del órgano directivo.

Sus **atribuciones o poderes** pueden ser determinados en las normas legales o en los estatutos, fijadas en el acto de su designación o quedar a criterio del órgano directivo, según los diversos sistemas normativos. Tiene a su cargo la administración directa de la unidad, en cuyo cumplimiento ejerce, entre otras, las siguientes actividades: ejecutar el plan anual y el presupuesto; aplicar las políticas definidas por los órganos deliberante y directivo; asumir la administración financiera y comercial; supervisar las actividades de producción, compras, depósitos, ventas y mercados; llevar la contabilidad y los controles administrativos internos, los archivos y la correspondencia; preparación y presentación de informes y de estados financieros y la dirección y administración del personal.

Normalmente, la actuación del órgano ejecutivo acarrea o compromete la responsabilidad de la empresa, salvo cuando actúa en contra de los intereses de la misma, de la ley o los estatutos, cuando permita su ejecución o cuando se extralimite en el ejercicio de los poderes que le fueron concedidos, en cuyo caso es responsable en forma personal.

Sus relaciones con el órgano directivo están en una situación de subordinación, por lo cual debe cumplir los objetivos trazados por éste, quien supervisa y aprueba sus actividades, así como controla los resultados obtenidos. Incluso, el órgano directivo es responsable por el nombramiento de un gerente incapaz o que, una vez nombrado, no controle la actuación de quien es su subordinado.

El **órgano de control interno** en ciertos casos debe aprobar su designación, ser informado sin limitaciones sobre la marcha de la empresa y gozar de todas las facilidades necesarias para ejercer sus funciones de inspección.

Actualmente se habla de **gerencia social** en el sentido que la "gestión de estas empresas debe ser altamente eficiente; no debe enfocar tan solo el espíritu de ganancia que es características de los "managers" o ejecutivos. El gerente, debe conocer en todo momento que sus acciones dependen de la planificación aprobada por los socios, que son al mismo tiempo los usuarios o trabajadores de la empresa; y debe subordinar sus acciones de planificación y de gestión a las directivas adoptadas democráticamente por la asamblea general y controlados en su cumplimiento por los órganos directivos" (Mateo, 1985. 28).

2.4. *La Comisión de miembros*

Se trata de un órgano previsto en algunas legislaciones (Quebec) que suprime el órgano directivo o consejo de administración y que atribuye a la totalidad de los miembros las funciones directivas de la empresa. Se trata de un órgano que asume a la vez las funciones de los órganos deliberante, directivo y ejecutivo y que presenta los siguientes caracteres: a) *administración colectiva*: la totalidad de los miembros asume las funciones administrativas; b) *inexistencia de órgano ejecutivo*, cuyas funciones son ejercidas por dicho órgano; c) *número reducido de miembros*, normalmente cuando la empresa no depase un número determinado de personas, por ejemplo, 25; d) *plazo determinado, no mayor de 1 año*; e) *consentimiento de una mayoría muy calificada de los miembros* y f) *aprobación de la Autoridad de Aplicación* (Noel, 1982. 149).

2.5. *Organo de control interno:*

Es un órgano, generalmente necesario, permanente y obligatorio, designado por los miembros en sesión del órgano deliberante, llamado consejo de vigilancia, comité de fiscalización, comisarios o interventores, con funciones de fiscalización y nunca de administración. "Cumple sus funciones exclusivamente en el ámbito interno de la entidad, careciendo de su representación legal" (Althaus, 1974. 487). Se estima que su función fundamental es asegurarse que la empresa se concentre en su finalidad esencial de obtener los objetivos sociales.

Sus integrantes son considerados mandatarios de la sociedad en las atribuciones ejercidas (Corte Suprema de Justicia de Venezuela, 16/12/1958); otros los conceptualizan como representantes. En opinión de Scordino (1970. 353) "... el consejo sustituye a los socios, dada la imposibilidad material de éstos de seguir tal control y sobretodo a los fines de evitar inútiles injerencias y otros comprensibles inconvenientes prácticos que se derivarían de ello". Tienen la obligación de rendir cuenta de su gestión. "Esto es así, por cuanto los asociados, como mandantes, les han delegado pero no transferido en posesión, dominio o usufructo la administración del organismo cooperativo" (Balay. 1965 ,190).

Sus funciones son irrenunciables, inderogables e indelegables; está dotado de autonomía en su ejercicio y que en el cumplimiento de sus funciones no está sujeto a subordinación alguna de otro órgano social, por lo que sus funciones no pueden ser aumentadas, disminuidas o modificadas ni siquiera por decisión del órgano deliberante.

Se considera que el principal papel que la ley le reserva es la tutela de terceros "... y con ello la protección de la propia cooperativa, en base a ofrecer viabilidad financiera y, sobre todo, transparencia en sus propios actos. Es un órgano fiscalizador lo que expresa ideas tales como vigilancia como capacidad de impugnar, por lo tanto parece que el órgano tendría una legitimación activa importante y hasta una cierta función acusatoria, en un sentido positivo y eficaz" (Merino, 1988. 45).

Ejerce un *control de legalidad* sobre la empresa "... que significa la fiscalización del acatamiento a la ley, al estatuto y al reglamento interno. Se le denomina también control de legitimidad o formal. En cuanto al *control de gestión* o de oportunidad, consiste en el análisis de actos propios de la administración. Para algunos, éstos están exentos de fiscalización, salvo los casos en que presuntivamente se haya incurrido en dolo, negligencia culpable o abuso de facultades" (Hugo, 1974. 2).

Para otros, no existe límite en las funciones de inspección y plantean que aunque no sea del todo discrecional, la función de vigilancia es de ámbito general y comprende el respeto de cualquier norma que tenga relación con la administración. Es más, plantean que la adopción de acciones por parte de éste órgano no requiere la violación o el incumplimiento macroscópico, siendo, por el contrario, suficiente una fundada sospecha (Scordino, 1970. 369). Incluso, el control se ejerce sobre la conveniencia u oportunidad de las decisiones del órgano administrativo y tienen un contenido ampliamente discrecional.

En todo caso, las principales funciones del órgano, son, entre otras: **Control** legal de las cuentas de la empresa, lo que incluye revisar los libros o sistemas de contabilidad; asistir a las reuniones del órgano directivo; obtener información sobre todas las operaciones de la empresa; emitir dictamen sobre los estados financieros; convocatoria de órgano deliberante; informar las irregularidades detectadas y documentadas a la Autoridad de Aplicación y al organismo de integración (Debiaggi, 1993. 298).

En muchos ordenamientos se le otorga un **derecho de veto** a las decisiones del órgano directivo. Este veto "... no tiene otro efecto que obligar al consejo de administración a estudiar de nuevo su decisión. Pero puede no tomar en cuenta el veto y mantenerse en su resolución, en cuyo caso es a la asamblea general de asociados a quien corresponderá la decisión definitiva" (Esquea, 1971. 135).

Un problema colateral pero no menos importante es la **responsabilidad** de los miembros del órgano de control interno. En primer término, se estima que lo son por la violación del secreto sobre los hechos y documentos de que hayan tenido conocimiento por razón de su oficio. En segundo lugar, por el incumplimiento del deber de control y de vigilancia que les corresponde. En tal caso, la responsabilidad sería solidaria cuando el daño no se habría producido si hubiesen ejercido a cabalidad los deberes a su cargo (Scordino, 1970. 374)

Por último, se entiende que no se debe "... limitar la fiscalización solamente a la junta de vigilancia o fiscal, sino que el propio socio debe ser preparado para participar cada vez más en la fiscalización constante" (Schneider, 1993. 103).

Se habla de la creación del **ombudman** entendido como "el defensor de los derechos del asociado. Por lo tanto, es un instrumento de control y vigilancia, cuyo marco de acción afecta a los funcionarios representativos de la organización global,

ejerciéndolos sobre ellos funciones de supervisión y, en su caso, de enmienda sobre problemas particulares" (Marrero, 1987. 107).

2.6. *El revisor:*

Las legislaciones más recientes, frente a la reiterada inoperancia de los órganos colegiados de control interno (consejos de vigilancia, comités fiscales, juntas de inspección, comisarios, etc.) bien sea por su falta de capacidad técnico-administrativa, por su alternatividad, o por tratarse generalmente de funciones no remuneradas, han optado por crear un órgano especializado en el control administrativo de la empresa, con competencias más precisas en orden a la fiscalización de la actuación de los demás órganos, en particular, del directivo y del gerencial.

Se intenta transformarlo en un órgano permanente de fiscalización y control de la gestión social en su conjunto, que pueda librar a la asamblea informes de auditoración sobre la gestión, así como advertencia de censura ante los actos o líneas de actuación concreta de los ejecutivos sociales (Divar, 1992. 20).

Se trata de funcionarios de carácter permanente que tengan la calidad o condición profesional de revisores contables. En tal virtud, la VIII directiva de la Unión Europea impone que en todo tipo de empresa estén obligatoriamente habilitados al cumplimiento de tal tarea y sólo las sociedades de menores dimensiones pueden ser exoneradas de ello.

La revisoría de cuentas debe ser independiente y referirse directamente al órgano deliberante, así como encargarse a funcionarios independientes y cualificados y tener el apoyo completo del órgano de control interno.

En la Unión Europea actualmente se incorpora dentro de sus funciones la **certificación del balance** que consiste en verificar la actividad cumplida por los administradores acerca de los criterios utilizados en la gestión social (Mosconi, 1992. 28)

2.7. *Comisiones y comités:*

Son unidades o cuerpos a quienes las normas externas o internas asignan funciones determinadas, bien sean consultivas o ejecutivas. Pueden ser de creación obligatoria o facultativa y sus decisiones tienen el valor que les asignan la ley, los estatutos y decisiones de los órganos internos que las establecen. "...si los estatutos que lo crean nada dicen al respecto y la ley no lo obliga a acoger la opinión de los comités, debe entenderse que sus decisiones son simples recomendaciones, pues de otra manera se le cercenaría el poder de decisión al consejo de administración" (Ardiles, 1979. 336).

Los comités pueden ser de muy distintos tipos y para la mayor diversidad de funciones. Entre los más corrientes están el de relaciones con la comunidad; de captación de miembros; financiero; de personal; de almacén; de inventario; de planificación; de comercialización; técnico; social; de crédito, educativo, etc.

Un caso muy particular es el **Comité de Recursos o de Arbitraje**: constituido por miembros de alta relevancia moral dentro de la organización, designados por elección. Tiene por función dirimir los conflictos que se presentaren entre la empresa y sus miembros, o de éstos entre si con ocasión de la actividad de la empresa.

La existencia de este comité tiene singular utilidad por cuanto contribuye a la seguridad jurídica, puesto que "... elimina la prolongación de situaciones de descalificación de socios sancionados por falta grave o muy grave que (pese a su provisionalidad) podría durar muchos meses ... hasta la asamblea" . Además, como señala el mismo autor, incentiva la participación de los socios; contribuye a la inmediatez y eficacia del control; otorga mayor independencia y sosiego a la resolución de los recursos; le da mayores garantías al inculcado y descongestiona el orden del día de la asamblea (Paz, 1989. 196)

2.8. *Las Secciones autónomas:*

Son las demarcaciones o unidades dentro de una empresa solidaria que asumen el desarrollo de unas actividades económicas o sociales particulares y específicas, derivadas o complementarias de su objeto social y que van a ser gestionadas en forma autónoma. En las mismas se pueden involucrar todos los miembros que se interesen en esa actividad específica (créditos, por ejemplo) o sólo un sector o grupo.

Se trata de una concreción o especialización del objeto social. "Dentro del objeto, una parcela o aspecto de este, o una función determinada ... son llevados a esta especial instrumentalización en que consiste la sección" (Santos, 1981. 1084-1089). Las secciones gozan de autonomía de gestión (son gestionadas separadamente) y de contabilidad independiente, sin desmedro de la general de la empresa.

Es posible delegarsele competencias propias del órgano deliberante, sobre aquellas materias que no afecten el régimen general de la entidad (Ley de Andalucía, artículo 6). Pueden contar con diversos órganos internos: una asamblea de la sección que tenga autoridad para tratar los asuntos particulares a ella, pudiendo estar sujetos sus acuerdos a suspensión por el órgano deliberante de la empresa; un órgano directivo y de representación uni o pluripersonal; un órgano de control interno y una gerencia propia, sin que ello altere las facultades de la gerencia general de la unidad.

Puede o no tener patrimonio separado. En el primer caso (debe estar establecido por ley) el mismo se destina o aplica exclusivamente al objetivo o actividad especial que desarrolla la sección y está afectado a él, con una relación instrumental, casi de medio a fin. Se trata de un "Instrumento para el funcionamiento y desarrollo de la sección, para la satisfacción de las necesidades de ésta, para la promoción y consecución de los fines que a la propia sección se atribuyen" (Santos, 1981. 1105).

De cualquier manera las secciones autónomas no llegan a adquirir personalidad jurídica propia o independiente de la de la empresa en general.

2.9. *Los comités de base:*

En empresas de grandes dimensiones, de elevado número de miembros o cuya actividad organizativa dificulta la personalización en las acciones de los miembros y para potencializar su participación, se estructuran los comités de base.

Se trata de núcleos de miembros que por su carácter pequeño e informal, por la mayor homogeneidad cultural y económica de sus integrantes, son más ágiles, más flexibles y más identificados con las reales necesidades de las bases (Scheneider, 1993. 103).

3. LA COMPETENCIA:

3.1. *Conceptuación:*

La competencia genéricamente puede ser entendida como el conjunto de atribuciones, tareas, funciones o potestades concedidas por el ordenamiento a una dependencia u órgano dentro de una empresa u organización. Constituye el campo de actuación de un órgano y los límites dentro de los cuales puede actuar.

La competencia es atribuida a un órgano por el ordenamiento jurídico que regula la empresa y, generalmente, no puede ser asumida sin que haya una norma expresa que la confiera de manera explícita. Por norma expresa entendemos alguna de las diversas fuentes en que se origina la competencia y que se indican a continuación:

Las competencias atribuidas a un órgano lo son por una norma legal promulgada por el Estado, a saber, por la **Ley o por el Reglamento de la Ley**. Puede, también, ser asignada por una **norma interna**, la que puede ser el acto constitutivo, los estatutos e, incluso, los reglamentos internos.

Una forma muy particular de asignar competencias son los **Manuales de Organización y Sistemas** que son reglamentos especiales que distribuyen las tareas concretas y específicas dentro de una organización entre los diversos componentes de la misma, ya no a nivel macro, sino al detalle.

Inclusive, puede tener su origen en una decisión o **acuerdo del órgano deliberante** que decide atribuir determinada potestad dentro de la organización, a un órgano en particular, siempre que no invada competencias asignadas a otro.

Si bien es cierto, como se ha dicho, que la competencia es atribuida por una disposición legal, reglamentaria o un acuerdo del órgano deliberante, también lo es que en la práctica las organizaciones distribuyen competencias de acuerdo a su propia dinámica

y características particulares, muchas veces sin sujetarse a lo dispuesto en las normas genéricas. Es lo que se llama **la práctica administrativa**, que es admisible siempre y cuando no contradiga en forma expresa las normas generales. En todo caso, esa práctica debe plasmarse en una norma explícita.

3.2. *Formas de distribución de la competencia:*

Las competencias pueden ser asignadas dentro de una empresa de diversas maneras:

En primer lugar, según su grado de determinación, pueden serlo en forma **Indeterminada o genérica**, esto es, sin precisarse a qué órgano o instancia le corresponde cada una de las potestades o atribuciones. Puede serlo, también, en forma **determinada o especializada**. En este último caso, se fija a cada órgano un ámbito específico de actuación.

Es necesario "... conseguir una distribución competencial entre los órganos sociales que armonice la interrelación entre todos ellos y permita al mismo tiempo una gestión dinámica y respetuosa con la protección que merecen los terceros que con ella entran en relación" Para ello se tiende en la actualidad, entre otras medidas, ... al establecimiento de un reparto especializado de funciones exclusivas, que evite en lo posible su superposición, de manera que la atenuación de los excesos del "Asambleismo" se vea compensada con la imposición de las pertinentes cautelas ...para ... asegurar una mayor transparencia y publicidad de los actos que cada órgano lleve a cabo ... a la responsabilidad de los titulares ... y a facilitar mejor control de las actuaciones de cada uno (Susó, 1987. 45).

De acuerdo a su naturaleza, la competencia puede ser asignada a los distintos órganos de la empresa en forma indicativa, taxativa, privativa, concurrente y residual.

Indicativa: esta forma se da cuando las fuentes se limitan a enunciar o señalar ciertas atribuciones a algunos órganos, sin que por ello se limite su campo de actuación ya que se deja abierta la posibilidad de que pueda asumir otras. También puede ser asignada de manera **Taxativa**, cuando se determina en forma precisa cuáles son las únicas y exclusivas funciones que puede cumplir determinado órgano.

Lo es **Privativa** o excluyente cuando se establecen las competencias del órgano que deben ser ejercidas por el mismo y por ningún otro órgano, impidiéndose, en tal caso, todo tipo de delegación de las mismas. Es **concurrente** cuando es asignada indistintamente a varios órganos, cualquiera de los cuales puede ejercerla. Es **Residual** en los caso en que el órgano conoce de toda competencia no atribuida en forma expresa a otros órganos.

3.3. *La Delegación de competencias:*

La delegación puede ser entendida como la facultad concedida al órgano que tiene asignada una competencia para transmitirla a otro u otros órganos de inferior jerarquía dentro de la empresa. En principio, la competencia es de ejercicio personal y obligatorio y no puede ser transmitida o delegada, salvo que una disposición legal o norma interna exprese así lo permita.

En torno a la naturaleza de la delegación hay dos criterios principales. Para algunos, se trata de un **contrato** entre mandante y mandatario. Para otros, por el contrario, se trata de los llamados **actos condición**. En tal sentido, afirman que la delegación es un acto interno no contractual, fundada sobre el mismo orden de relaciones entre la sociedad y sus órganos. Observan que la delegación debe ser aceptada, inclusive con un comportamiento claro: pero la aceptación es sólo una condición de eficacia del nombramiento, como acto unilateral del delegado. No transforma en contrato este acto unilateral el hecho de que la aceptación derive en cabeza del aceptante de adecuarse a determinado comportamiento y que se halla previsto una compensación por el ejercicio de sus funciones (Scordino. 1970, 351).

La delegación de potestades puede ser general, especial y concurrente.

a) **General**: la delegación de competencias es general cuando el órgano que la tiene asignada puede atribuir la totalidad de sus atribuciones a otro órgano. En opinión de Scordino (1970, 227) "... no sería admisible una delegación de carácter general, lo que equivaldría a despojar al consejo de sus característicos poderes de gestión de la sociedad". Para Kint (1968, 239) el lazo personal que une al administrador con la cooperativa prohíbe una delegación general de funciones. La delegación general dejaría sin contenido las funciones del delegante.

b) **Especial**: lo es cuando el mandatario social conserva el derecho de sustituirse en una tercera persona para el ejercicio de ciertos actos muy precisos. "La regularidad de la delegación de la gestión diaria dependerá, desde luego, del punto de saber si ella entra o no en el cuadro de tareas determinadas cuya ejecución puede ser confiada por el administrador a un delegado. Nosotros preferimos decidir que la delegación limitada a la gestión diaria de la sociedad cooperativa presenta un carácter suficientemente restringido en relación al conjunto de funciones del administrador para ser permitida" (Kint, 1968. 239).

c) **Concurrente**: en este sistema "... la delegación no limita la competencia del consejo, sino crea una competencia concurrente acumulativa en el sentido que el consejo siempre puede deliberar sobre todas las materias de su competencia, aunque haya delegado al administrador (Gerente) o al Comité Ejecutivo" (Scordino, 1970. 349).

La delegación puede ocurrir entre diversos órganos de la empresa. Veamos los principales casos en que ella puede ocurrir:

a) **Del órgano deliberante al órgano directivo:** Las competencias del órgano deliberante pueden ser o no *delegables* a otros órganos internos según la norma legislativa de cada país. Lo más frecuente es que la ley señale en forma taxativa algunas competencias privativas o excluyentes del órgano deliberante y deje a los estatutos la determinación de otras que pueden o no, ser delegadas al órgano directivo.

b) **Del órgano directivo al Comité Ejecutivo:** la delegación de atribuciones del consejo de administración a un comité ejecutivo está subordinada a que esté previsto en el acto constitutivo, o por lo menos, a que sea consentida por la asamblea. A su vez, se considera que el comité ejecutivo no podría sub-delegar las funciones que le fueron delegadas, salvo que ello fuere autorizado por el estatuto o la asamblea (Scordino, 1970. 349).

c) **Del órgano directivo al órgano ejecutivo:** esta es la forma más corriente de delegación. Se sostiene que "Los órganos delegados son secundarios y subordinados al consejo de administración, no sólo en el sentido que éste crea y define sus atribuciones, sino, también, que los directivos como colegio deben vigilar la actividad del delegado y responden, caso contrario, solidariamente, por los daños provocados por tales órganos" (Scordino. 1970, 352).

d) **Del órgano ejecutivo al personal subalterno:** el órgano ejecutivo no puede asumir por sí mismo todas las funciones y actividades de gestión administrativa dentro de la empresa solidaria: debe delegar en el personal subalterno. Se habla de **delegación de autoridad** cuando un superior otorga discreción organizacional a un subalterno, como sería el caso del gerente general que transmite al gerente de ventas potestades de actuar en tal materia.

Se refiere a la delegación de algunas atribuciones en otros órganos o personal subalterno; se trata de la transmisión del ejercicio de tareas o actividades en funcionarios de menor jerarquía para que las desempeñen por sí mismos, sin excluir la posibilidad de que el delegante la ejerza en nombre propio y en cualquier momento la autoridad o tarea delegada. Es posible delegar actividades o tareas; no pueden delegarse responsabilidades ya que se trata de una obligación que se pone a cargo de alguien para desarrollar algo. El delegante conserva siempre la responsabilidad por los actos que realice su delegado.

La delegación de autoridad no podría ser general y normalmente debe constar por escrito, fundamentalmente en los manuales de organización o sistemas. Debe ser suficiente; claramente definida; precisarse el nivel de autoridad concedido, las líneas de mando y su unicidad, así como la responsabilidad de su ejecución tanto del delegante como del delegado y la correspondencia entre la autoridad delegada y la responsabilidad por su ejercicio (Koontz, 1976. 367).

LIMITES: se trata de analizar hasta qué punto o dentro de qué extremos puede darse la delegación:

a) En primer lugar, la delegación está sujeta a que esté prevista en el acto constitutivo, en los estatutos de la Empresa o, por lo menos, sea consentida por el órgano deliberante. La Casación italiana (10/4/1957) decidió que "Cuando el acto constitutivo no disponga nada, la facultad de que se trata es atribuible al consejo de administración sólo por la asamblea; pero si el acto constitutivo contiene una expresa prohibición la asamblea no puede derogarla" (Scordino, 1970, 348).

b) En principio, el delegado no puede sub-delegar . En tal sentido, La Casación italiana (25/1/1965) dictaminó: "La delegación en examen no refleja, sin embargo, el ejercicio de un poder ordinario y, por tanto, el administrador delegado no puede, a su vez -salvo que lo consientan el acto constitutivo o la asamblea- delegar a otros sus atribuciones propias" (Scordino, 1970. 349).

c) En todo caso, se sostiene que la delegación no autorizada normalmente produce la nulidad de la decisión adoptada, así como sanciones administrativas aplicables bien sea por el órgano deliberante, la Autoridad de Aplicación o por el Juez, a solicitud de ésta o de cualquier miembro.

3.4.. *La Avocación:*

Técnicamente consiste en la posibilidad que puede tener un órgano de superior jerarquía de asumir por si mismo atribuciones o competencias asignadas a un órgano de inferior nivel dentro de la empresa. Como, por ejemplo, la posibilidad del órgano deliberante de asumir competencias asignadas al órgano directivo o ejecutivo. En principio, ello no es posible, salvo que un texto normativo así lo permita de manera expresa, ya que se trataría de despojar a un órgano de las competencias que le fueron asignadas.

Un caso muy particular, pero de especial importancia, es la posibilidad de la avocación por inactividad que pudiere ser posible cuando un órgano no actúa o cumple las atribuciones o competencias que le competen y el superior pueda asumir su ejercicio, aunque fuere en forma temporal, para garantizar la necesaria continuidad en las actividades de la empresa.

4. CONFLICTOS DE COMPETENCIA

De acuerdo a la casi totalidad de las legislaciones las empresas solidarias son organizaciones complejas, integradas por múltiples órganos y con un gran número de competencias asignadas a los mismos. Algunas veces las leyes distribuyen en forma precisa las competencias entre los distintos órganos; otras lo hacen de manera muy genérica y algunas se limitan a remitir la materia a los estatutos sociales, los que en ocasiones lo hacen de forma muy específica y, en otras, de manera confusa.

Cuando la competencia es distribuida en forma expresa por la ley, aparentemente no hay problemas, puesto que se sabe a ciencia cierta qué le corresponde a cada quien.

Cuando ello no es así, corresponde a los propios miembros plasmar en los estatutos una clara distribución de competencias.

De no ser así, se corre el riesgo de que algunos directivos o personal gerencial concentren competencias de acuerdo al poder real que hayan acumulado en la empresa, invadan las de otros órganos o instancias o, incluso, que se diluya su ejercicio,

Los conflictos de competencia más frecuentes en las empresas solidarias son los que se presentan entre el órgano deliberante y el directivo y entre éste y el órgano ejecutivo.

4.1. Conflictos entre el órgano deliberante (los miembros) y el directivo:

Comoquiera que el órgano deliberante no tiene carácter de permanencia, con frecuencia se delega el ejercicio sus atribuciones en otros órganos, en particular, el directivo. Ello puede traer como consecuencia que la "... asamblea general apenas ejerce el poder directo, excepción hecha de; caso de las elecciones y del ejercicio de un control sobre todo negativo. Por más que su procedencia sea la propia masa y que su formación se haya realizado en contacto con la base, paulatinamente, en la misma medida en que la empresa crece, los dirigentes se van separando progresivamente de sus compañeros" (Meister, 1969. 20).

En la práctica, por deficiencias en los sistemas de información a los miembros y por la baja actividad de gran parte de los mismos en las operaciones con su empresa, las sesiones del órgano deliberante se reducen a muy pocos miembros, quienes se limitan a asentir o expresar su conformidad automática con las propuestas de los directivos, en especial, en relación a los informes de gestión, los estados financieros, los planes de trabajo y el presupuesto.

En opinión de algunos, para facilitar la gestión empresarial de las empresas solidarias se estima que "... debieran de reforzarse las facultades ejecutivas de administración y gestión empresarial, limitando las intervenciones de autorización previa de la asamblea general, y considerando como línea directiva de la legislación el apartamiento de toda posible interpretación asamblearia de las compañías cooperativas" (Divar, 1992. 20).

4.2. Entre órgano ejecutivo y órgano directivo y los miembros:

El asunto crucial es la división y asignación de responsabilidades y de autoridad entre el órgano directivo y el ejecutivo. El hecho es que existen insuficiencias en la definición más precisa del engranaje de vinculación de la esfera administrativa y las premisas democráticas de la empresa. Es posible detectar problemas en la clasificación y utilización adecuada de los niveles de gestión, en la toma de decisión y en la pronta adaptación a las condiciones cambiantes del entorno (Mora, 1970. 94).

En las empresas solidarias se presenta un conflicto entre los dirigentes remunerados (gerente) que tienden a perseguir el crecimiento y la rentabilidad de la empresa y los directivos (como representante de los miembros) que esperan que su organización cumpla sus propios objetivos, esto es, la prestación de ventajas para el grupo o la satisfacción de sus necesidades con la máxima eficacia y eficiencia.

Este foso entre los objetivos perseguidos por los dirigentes asalariados y el de los dirigentes electos puede ser muy profundo. El gerente se refiere a los objetivos de la empresa en términos "comerciales", mientras que los directivos lo ven bajo el aspecto social o ético (Parnell, 1993. 21).

En el fondo, existe un desequilibrio entre el poder real del dirigente a tiempo parcial y el profesional a tiempo completo que controla toda la información y los recursos.

4.3. *Alternativas:*

A nuestro entender, el meollo de la cuestión estaría en lograr establecer un equilibrio de poder entre los distintos órganos, de manera que cada uno se concentre en las actividades que le son propias. De tal manera que :

a) La definición de los objetivos, políticas y estrategias corresponde a los miembros por medio del órgano deliberante. El rumbo, la orientación y las prioridades de acción de la empresa la determinan los miembros;

b) El órgano directivo es el responsable de la conducción mayor y más importante de la empresa, según los lineamientos generales dados por el órgano deliberante. Las funciones de representación y comunicación con la base deben estar a su cargo y no de los administradores. Incluso, se podría pensar en que algún directivo pueda estar a tiempo completo para el ejercicio de las funciones que le son propias. Debe responder ante el órgano de control interno.

La distribución de competencias a su interior debe equilibrarse de forma que el poder no se concentre en uno o dos individuos; que la competencia de los gerentes se compense con la de los directivos y que en el mismo no estén sólo los directivos electos, sino que de alguna forma, estén representados los asalariados (Sánchez, 1992. 85).

En tal sentido, algunos sostienen que las empresas solidarias de usuarios que cuenten con trabajadores dependientes deben contar con un órgano de convergencia de los miembros propietarios-usuarios a través de los directivos y los trabajadores, denominado **comisión conjunta**. Esta comisión sería la encargada de la dirección diaria, al más alto nivel, de todo el engranaje económico-administrativo de la empresa.

A su vez, los trabajadores se organizarían a través de centros de servicio, ubicados en la línea descendente de autoridad y sometidos a la autoridad de la comisión

conjunta. Se distinguen tres centros, según los sectores siguientes: a) administrativo, constituido por los trabajadores cuya actividad se refiera a funciones de administración, contables, financieros y de personal; b) técnico profesional, constituido por los trabajadores de formación o técnica especializada y c) operativo, constituido por los demás trabajadores (Marrero, 1987. 118).

c) La realización de los objetivos se hace a través del órgano ejecutivo. Las determinaciones a tomar día a día para plasmar los objetivos y fines generales, bajo la conducción del órgano directivo, corresponden al órgano ejecutivo.

d) El control de los resultados, esto es, la conformidad de la actuación de la empresa con las definiciones generales, corresponde a los órganos de control interno. Ello es particularmente importante en las empresas de gran complejidad de gestión, con cuadros administrativos especializados que tienden a asumir por sí mismos todas las operaciones sociales y a sustituirse a los órganos representativos de los miembros.

e) Los órganos sociales no deben sustituirse a la gerencia confundiendo sus funciones políticas de dirección con la actividad práctica de gestión (Sánchez, 1992. 85).

5. LOS NIVELES DE COMPETENCIA :

En este apartado utilizamos contenidos y terminología propias de la Ciencia de la Administración, adaptándolas a los requerimientos específicos del objetivo del presente trabajo. En un primer estadio, se determinan las funciones que se realizan al seno de una empresa. Luego, se trata de perfilar los distintos niveles en que se desglosan las competencias, en una jerarquización que va del mayor al menor grado de especificidad. De tal manera que en un primer nivel se encuentran las áreas, luego las tareas y, finalmente, las actividades.

5.1. las funciones administrativas:

Los administradores utilizan el concepto de proceso administrativo para designar el conjunto de funciones que comprenden la administración, y lo descomponen en cinco funciones principales: *Planeación, Organización, Dirección, Ejecución y Control* y que están suficientemente estudiadas por la Ciencia de la Administración. A los efectos de este trabajo, distinguiremos sólo tres funciones administrativas fundamentales: planeación organizativa, gerencia operativa y control de ejecución.

a) La **planeación organizativa** constituye el conjunto de operaciones que se llevan a cabo antes de la ejecución o de puesta en práctica de los objetivos de la empresa; que forman su preparación y en la que podrían estar subsumidas las funciones de planificación y de organización.

Comprende la fijación de los objetivos de la empresa, la determinación de las políticas y estrategias, el establecimiento de procedimientos y la creación o adecuación de

las reglas o normas internas que regulan la empresa. Igualmente, la planificación de las actividades, el establecimiento del presupuesto y de los programas de trabajo. Involucra, igualmente, el establecimiento de una estructura que determine las actividades que corresponden a los distintos órganos, las líneas de autoridad y las relaciones entre los mismos.

b) **Gerencia operacional:** comporta el desarrollo e implantación de los programas; su ejecución, que comprende la gestión diaria de los negocios de la empresa, la prestación de los servicios, la solución de problemas administrativos y técnicos, la selección, adiestramiento, dirección y conducción del personal, compras, ventas, producción, contabilidad etc.

c) **Control de resultados:** integrado por las operaciones tendientes a la evaluación de la ejecución; al control en sí mismo que es garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados y que las operaciones no se desvíen de la pauta. Mide el desempeño en relación con las metas y los planes y persigue corregir las desviaciones.

5.2. Areas y tareas:

Se trata de dos términos interrelacionados. Por **Areas** entendemos los conjuntos de tareas que deben ser realizadas en una empresa y que presentan cierta relación entre sí. El área es el género: un conglomerado de tareas que se llevan a cabo en una empresa y que se relacionan por su contenido o por ser complementarias entre si. Las **Tareas** son las distintas operaciones que se realizan y que forman parte de un área. Son el contenido de las áreas. Cada una de las operaciones individualizadas que procuran obtener un objetivo concreto y determinado, dentro de un conjunto de operaciones interrelacionadas.

Así, por ejemplo, la gestión de la empresa conforma un área claramente determinada. El presupuesto es una operación que puede individualizarse dentro del área de gestión. La contratación de trabajadores sería una operación individual que forma parte del área de la administración del personal de la empresa. La relación con la Autoridad de Aplicación es una operación que forma parte del área de relaciones externas de la empresa.

A efectos de este trabajo, hemos distinguido ocho áreas principales en las empresas solidarias, cada una de las cuales compuesta por una serie de tareas a cumplir. A continuación se las presenta en una tabla creada expresamente para ello:

Tabla de areas y tareas en las empresas solidarias

AREA	TAREA
1. MIEMBROS	1.1. ADMISION
	1.2. EDUCACION
	1.3. EXCLUSION

- 1.4. DEBERES Y DERECHOS
- 1.5. IMPUGNACION DE DECISIONES
- 1.6. RADICACION
- 1.7. RECLAMOS
- 1.8. RENUNCIA/RECESO
- 1.9. SANCIONES
- 1.10. SERVICIOS/SUMINISTROS

- 2. DIRECTIVOS
 - 2.1. ATRIBUCIONES
 - 2.2. DESIGNACION
 - 2.3. REMOCION
 - 2.4. REMUNERACION
 - 2.5. RESPONSABILIDAD
 - 2.6. VACANTES Y SUPLENCIAS

- 3. PERSONAL
 - 3.1. CONTRATACION
 - 3.2. DESPIDO
 - 3.3. DIRECCION/SUPERVISION
 - 3.4. ENTRENAMIENTO
 - 3.5. REMUNERACION
 - 3.6. SELECCION

- 4. RECURSOS ECONOMICOS
 - 4.1. APORTACIONES
 - 4.2. AUMENTO
 - 4.3. FINANCIAMIENTO
 - 4.4. FONDOS Y RESERVAS
 - 4.5. PERDIDAS
 - 4.6. REDUCCION
 - 4.7. RESULTADOS/EXCEDENTES

- 5. OPERACIONES
 - 5.1. COLOCACIONES/INVERSIONES
 - 5.2. COMERCIALIZACION
 - 5.3. PRESTAMOS/GARANTIAS
 - 5.4. PRODUCCION
 - 5.5. SERVICIOS

- 6. GESTION
 - 6.1. ACTAS
 - 6.2. ACTOS ORDINARIOS
 - 6.3. ACTOS DE DISPOSICION
 - 6.4. AUDITORIA
 - 6.5. COMPRAS
 - 6.6. CONTABILIDAD
 - 6.7. CONVOCATORIA
 - 6.8. CONTRATOS
 - 6.9. ESTADOS FINANCIEROS
 - 6.10. INFORMACION A MIEMBROS
 - 6.11. INFORMES/MEMORIA
 - 6.12. LIBROS
 - 6.13. NOMBRAMIENTO DE COMISIONES
 - 6.14. PLANIFICACION
 - 6.15. PRESUPUESTO
 - 6.16. PROBLEMAS TECNICO-ADMINISTRATIVOS
 - 6.17. PROCESAL
 - 6.18. PROPAGANDA

	6.19. VENTAS
7. RELACIONES EXTERNAS	7.1. CON ORGANISMO DE INTEGRACION
	7.2. CON AGENCIAS DE AYUDA
	7.3. CON AUTORIDAD DE APLICACION
	7.4. CON AUTORIDADES ADMINISTRATIVAS
	7.5. CON LA COMUNIDAD
	7.6. CONCENTRACION
	7.7. CON OTRAS ORGANIZACIONES
8. TRANSFORMACIONES Y EXTINCION	8.1. CONVERSION
	8.2. DISOLUCION
	8.3. ESCISION
	8.4. FUSION
	8.5. REFORMA DE NORMAS INTERNAS

5.3. Actividades:

Se refiere a las operaciones concretas y específicas que puede asumir cada uno de los órganos de la empresa en actualización de su competencia. Más precisamente, es la competencia en detalle que realiza cada órgano y que contribuye, junto a las actividades llevadas a cabo por otros órganos, a la efectiva realización de una tarea. De manera enunciativa se expresan a continuación las principales actividades que cumplen los órganos de las empresas solidarias:

a) **Aprobación:** la actividad de conformidad, aceptación o visto bueno que un órgano da a una decisión adoptada por otro órgano a quien le corresponde hacerlo. Con la aprobación se perfecciona la decisión. La aprobación es posterior a la decisión.

b) **Autorización:** es la actividad por la cual un órgano habilita o permite a otro ejercer una competencia o atribución que le corresponde ejecutar. Es previa a la ejecución.

c) **Consulta:** es una actividad por la cual un órgano o dependencia ilustra el criterio de otro órgano. Es el acto por el cual un órgano da su dictamen o parecer a otro.

d) **Control:** consiste en la acción de comprobar o verificar si la actividad realizada por otro órgano está conforme con las normas que la regulan; con lo planificado y con los objetivos esperados. El órgano que fiscaliza o controla manifiesta su conformidad o desacuerdo con lo actuado y propone correctivos, soluciones o alternativas.

e) **Decisión:** es la actividad por medio de la cual un órgano escoge una solución entre una o varias alternativas posibles. La decisión determina la voluntad de la empresa sobre un asunto o tema.

h) **Ejecución :** es la actividad consistente en llevar a la práctica la competencia asignada. Es llevar a los hechos, a la realidad; cumplir una competencia determinada.

i) **Información:** la actividad por la cual un órgano se entera, conoce o se da cuenta de actos, hechos o acontecimientos que suceden en la empresa o que realiza otro órgano. También, la obligación en que está un órgano de comunicar a otro actos o hechos a su cargo.

j) **Propuesta:** es la acción por la cual un órgano induce o toma la iniciativa en determinada materia y la presenta a la consideración de otro, a quien corresponde tomar una decisión.

k) **Recurso:** consiste en la posibilidad que tiene un órgano de reexaminar una decisión adoptada por otro órgano, confirmándola, revocándola o modificándola. También, el derecho que asiste a una persona u órgano de solicitar a otro la revisión de una decisión que la afecta.

6. LA MATRIZ DE DISTRIBUCION DE COMPETENCIAS

A efecto de contribuir a superar los problemas derivados de la superposición, concentración o ambigüedades en el ejercicio de actividades concurrentes para el cumplimiento de las competencias que corresponden a los diversos órganos de las empresas solidarias, presentamos un instrumento que permite precisar, de acuerdo a la función administrativa de que se trate, cada una de las actividades que corresponden a cada órgano dentro de una empresa concreta, por áreas y tareas, según las normas específicas que la regulan. Para su elaboración nos inspiramos en las matrices presentadas por Le Morvan (1992, 62) y Duque (1992, 11).

6.1. Aplicación:

La matriz funciona de la siguiente manera: se selecciona una empresa solidaria específica y se analiza de acuerdo a las normas que la regulan (Ley, Reglamento de la Ley y Estatuto) la distribución de competencias que tales normas hacen entre los órganos que la componen, tanto a nivel macro como al detalle: por áreas y tareas según la función administrativa de planeación, ejecución y control que hemos distinguido. Luego, se precisa la actividad específica que cumple cada órgano en cada una de ellas. Para cada tarea se rellena una matriz.

En el primer nivel se ubica la tarea a ejecutar y el área a que corresponde (puede ser de utilidad la tabla de áreas y tareas); luego, en forma resumida, el objetivo que se pretende alcanzar con dicha tarea. A continuación, se ubica la fuente normativa de la que surge: los artículos de la ley, del reglamento o del estatuto que la regulan. En el segundo nivel, en el plano horizontal, se discriminan las 3 funciones administrativas y en el vertical, los diversos órganos que pueden componer la empresa (se dejan espacios en blanco para ubicar órganos especiales). La matriz se completa ubicando en cada recuadro la actividad concreta y específica que corresponde desarrollar a cada uno de los órganos, según la función correspondiente.

Con el relleno de la matriz es posible determinar, al detalle, las actividades que desarrolla cada órgano en cada tarea a cumplir en una empresa específica, según la función administrativa de que se trate, de acuerdo a sus normas internas. Esta información es llevada a una base de datos de manera de obtener listados muy precisos de las actividades concretas que corresponden a los distintos órganos, por función, en cada tarea de la empresa.

Con esta información, además, es posible encontrar errores de asignación, superposiciones, concentraciones, ambigüedades y vacíos existentes en la distribución de actividades entre los órganos para, en consecuencia, hacer los correctivos pertinentes.

A continuación se presenta la matriz en cuestión:

Matriz de distribución de competencias

Area: _____ **Tarea:** _____

Objetivo: _____

Fuente: Ley: ___ / ___ **Reglamento:** ___ / ___ **Estatuto:** ___ / ___

**Planeación
organizativa**

**Gerencia
operacional**

**Control de
ejecución**

**Órgano
Deliberante**

**Órgano
Directivo**

**Órgano
Ejecutivo**

**Órgano de
Control**

6.2. Ejercicios:

A continuación presentamos un ejemplo de cómo puede funcionar la matriz de distribución de competencias en el caso del presupuesto de una empresa solidaria específica:

Matriz de distribución de competencias

Area: Gestión Tarea: Presupuesto
Objetivo: estimar los ingresos y egresos del ejercicio socioeconómico
Fuente: Ley: 54 /__ Reglamento: 78 /__ Estatuto: 49 / __

	Planeación organizativa	Gerencia operacional	Control de ejecución
Órgano Deliberante	Decisión	Información	Información
Órgano Directivo	Propuesta	Decisión	Información
Órgano Ejecutivo	Consulta	Ejecución	Información
Órgano de Control	Información	Control	Ejecución
Comité de Planificación	Propuesta	Consulta	Consulta

De tal manera que en la matriz se refleja el presupuesto como una tarea del área de gestión cuyo objetivo es estimar los ingresos y egresos de la empresa para el próximo ejercicio. Las normas que lo regulan son, por ejemplo, el 34 de la Ley, 78 del Reglamento de la Ley y 49 del Estatuto de esa empresa específica.

En la etapa de planeación al órgano deliberante le corresponde la decisión final; al directivo y al comité de planificación, proponerlo; al ejecutivo, consulta y al de control interno, información. La operación es una función que decide el órgano directivo; ejecuta el ejecutivo; consulta el comité de planificación; controla el de control interno y debe ser informado el deliberante. En la etapa de control, debe informarse al órgano deliberante, al

directivo y al ejecutivo; su ejecución corresponde al de control y consulta al comité de planificación.

Llevada la matriz a una base de datos (en el ejercicio utilizamos DBase III PLus) obtuvimos una lista que discrimina para la tarea de presupuesto, en cada función, la actividad que toca realizar a cada órgano, según el siguiente cuadro:

Area: Gestión Tarea: Presupuesto

FUNCION	ORGANO	ACTIVIDAD
Planeación organizativa	Deliberante Directivo Ejecutivo Control Planificación	Decisión Propuesta Consulta Información Propuesta
Gerencia Operacional	Deliberante Directivo Ejecutivo Control Planificación	Información Decisión Ejecución Control Consulta
Control de Ejecución	Deliberante Directivo Ejecutivo Control Planificación	Información Información Información Ejecución Consulta

La base de datos también permite hacer listados por órgano o por actividades. De manera que para el caso de una empresa solidaria, es posible hacer tantas matrices como tareas se quieren analizar y verterlas a la base de datos, de manera de tener listados completos de tareas, órganos y actividades en las distintas funciones.

7. REFERENCIAS

ALTHAUS, A. (1974). *Tratado de Derecho Cooperativo*. Rosario. Zeus.

ARDILES, F. (1979). *La Empresa obrera cooperativa*. Valencia. Universidad de Carabobo.

BALAY, E. (1965). *Bases del ordenamiento cooperativo de la economía Social*. Buenos Aires.

- CERDA, B. (1959). *El Régimen Cooperativo. Las Sociedades Cooperativas en particular*. III. Barcelona. Bosch.
- COLACOT/UTAL (1988). *La Planificación*. Desarrollo de la empresa de Economía Social. Caracas. Utal.
- DEBIAGGI, C. (1993). *Estado. Autonomía y auto control cooperativo*. Derecho Cooperativo. Tendencias Actuales en Latinoamérica y la Comunidad Europea. Bogotá. Consultamérica/OCA.
- DIVAR, J. (1992). *La adecuación de la ley 1/1982, de 11 de febrero, sobre cooperativas, alternativas jurídicas que dan respuesta a las necesidades de las cooperativas de Euskadi*. Vitoria-Gasteiz. Jardun, 8.
- DUQUE, R. (1992). *Curso sobre formulación y evaluación de proyectos*, Barinas. Unellez.
- ESQUEA, E. (1971). *Le régime juridique de la coopération en République Dominicaine*. Toulouse. Thèse.
- GARCIA, A. (1989). *Marco jurídico del Sector de la Economía del Trabajo*. La Economía del Trabajo. Bogotá. Celatet.
- HUGO, A. (1974). *Fiscalización de las cooperativas*. II Congreso Continental de Derecho Cooperativo. Buenos Aires
- KINT, J. et GODIN, M. (1968). *Les Sociétés Coopératives*. Bruxelles. Ferdinand Larcier, S.A.
- KOOTNZ, H. y O'Donnell, C. (1976). *Curso de Administración moderna: un Análisis de las funciones de la Administración*. México. Mc Graw-Hill.
- LE MORVAN, K. (1992). *Manual de formulación de proyectos para organizaciones populares*. Mérida.
- MATEO, J. (1985). *La gestión democrática cooperativa*. VII Seminario Iberoamericano de Centros de Educação Cooperativa. Perspectiva Económica 49, Serie Cooperativismo, 15.
- MARRERO, E. (1987). *El asalariado cooperativista y la estructura integrada de participación*. Mérida.
- MEISTER, A. (1969). *Los sistemas cooperativos. Democracia o tecnocracia?* Barcelona. Nova Terra.

- MERINO, J. (1988). *Los interventores de cuentas y la fiscalidad de las cooperativas*. Bilbao. Anuario de Estudios Cooperativos.
- MONTOLIO, J. (1989). *Consejo Rector y Dirección en la nueva ley general de Cooperativas*. Madrid. Revesco 56-57.
- MORA, F. (1970). *Sociedad, Asociación y Cooperativa*. Revista de Ciencias Jurídicas. San José, Universidad de Costa Rica, 16.
- MOSCONI, R. (1992) *Certificazione annuale di bilancio e necessità di coordinamento legislativo*. Roma. Rivista della Cooperazione, 4.
- NOEL, F. (1982). *Droit Québécois des Cooperatives. Les Cooperatives*. Sherbrooke, Irecus.
- PARNELL, E. (1993). *Economia o etica: sistemi di gestione per risolvere il problema*. Roma. Rivista della Cooperazione, 13.
- PAZ, N. (1989). *El comité de recursos*. Madrid. Revesco, 56-57.
- SÁNCHEZ, R. (1992). *Elementos para una mejor definición de la empresa cooperativa*. La empresa cooperativa: perfil económico, jurídico y social. San Isidro El General. Universidad de Costa Rica.
- SANTOS, V. (1981). *Las secciones de las cooperativas en el derecho Español*. Estudios de Derecho Mercantil en homenaje al Profesor Busto. Madrid. Editoriales de Derecho Reunidas.
- SCHNEIDER, J. (1993). *Los principios cooperativos hoy. Enfoque latinoamericano*. Bilbao. Anuario de Estudios Cooperativos.
- SCORDINO, F. (1970). *La Società Cooperativa*. Napoli. Eugenio Jovene.
- SUSO, J. (1987). *Funcionamiento orgánico de las cooperativas*. Bilbao. Anuario de Estudios Cooperativos.