

# LA ASESORÍA COOPERATIVA

## LA ASESORÍA PARA LA CONDUCCIÓN EMPRESARIAL



### Mensaje

Encontrar una definición práctica mediante la cual podamos comprender a lo que se refiere el concepto de asesoría resulta ser una tarea que involucra los más diversos componentes de la realidad empresarial.



### Idea

Sin embargo, podemos decir que la asesoría tiene como objetivo investigar, construir, socializar, implementar y controlar la forma en que se debe manejar una empresa, es decir, lo que se debe tener en cuenta para su creación y permanencia, los elementos y herramientas que se necesitarán y en especial, las planificaciones correspondientes a los programas y proyectos que posea.



### Método

La asesoría también se encarga de presentar de qué manera debemos combinar las herramientas de las cuales disponemos, para lograr una buena gestión y administración de una empresa determinada.

En las empresas con el apoyo de la asesoría, se comenzaron a crear los módulos correspondientes a la administración, la gestión, la contabilidad, el control, los recursos humanos, los recursos materiales, la tecnología, entre otros, desarrollando herramientas aplicables únicamente a los mismos. Así fue como la

asesoría comenzó a aplicarse para cada una de estas áreas y hoy en día, una empresa puede contar con los servicios de la asesoría de gestión, asesoría administrativa, asesoría contable, asesoría financiera, asesoría de sistemas, asesoría de imagen, etc. Algo muy similar ocurrió con la consultoría y la auditoría, que antes influían en la empresa como un todo, encontrándose ahora, especializadas y sectorizadas.

## **AUDITORÍA, CONSULTORÍA Y ASESORÍA**

Un error muy común que se presenta es que se suele confundir los términos de auditoría y consultoría con el de la asesoría, ya que si bien están relacionadas en algún punto, el desarrollo de cada una de estas actividades tiene elementos diferenciadores. Para que se pueda entender estas diferencias diremos que la **auditoría** tiene por objetivo controlar y verificar que la empresa cumpla con las normas establecidas por los organismos correspondientes, así como con los diversos reglamentos y procedimientos internos.



### **Herramienta**

De esta manera se puede afirmar que la auditoría es el elemento controlador de la buena asesoría integral que haya tenido la empresa antes de llevar a cabo sus actividades.

La consultoría, por su parte, tiene por tarea responder todas aquellas preguntas formuladas por el interesado en el área correspondiente, estando muy vinculada con la asesoría, debido a que esta última es consecuencia de la consultoría.

## EL NUEVO DIRIGENTE COOPERATIVO EN SU ROL DE ASESOR Y LÍDER

Un factor crítico y determinante en el desarrollo del sector solidario lo constituyen los líderes cooperativos y la gestión de asesoría que ejercen. Detrás de una cooperativa existen dirigentes y grupos asesores, que por su potencial y determinación, logran consolidar lo que hoy son importantes empresas. En el caso de las cooperativas exitosas, los dirigentes cooperativos son hoy veteranos luchadores, venerados y respetados, que sirven de inspiración a las nuevas generaciones de líderes.

En nuestras comunidades, en el ámbito de una cooperativa, encontramos líderes interesantes, creativos, curiosos, valiosos como seres humanos y como trabajadores. Ese "nuevo" dirigente entiende los retos del capital humano y cómo dinamizar esa energía.

El gran reto del nuevo dirigente cooperativo, en su rol de asesor y líder, es construir capital social. Y capital social son las redes de relaciones, la confianza y la reciprocidad; el libre intercambio de información, ideas, contactos y el poder que resulta de esa confianza y reciprocidad.



### Valores y principios

El dirigente cooperativo es además modelo de comportamientos, como mostrar consistencia entre lo que dice y lo que hace, entre las palabras y los hechos; respetar la vulnerabilidad de otros y la información confidencial; entregar información en una forma constante y con mucha claridad; ampliar sus temas de conversación y reconocer y compartir lo que es valioso.



## Mensaje

El nuevo dirigente cooperativo entiende que la confianza se construye cada día con la consistencia entre lo que decimos y lo que hacemos, y entre lo que creemos y lo que hacemos y usa su imaginación para soñar. Imagina una cooperativa que educa a sus asociados, para descubrir y valorar sus oportunidades. Un sistema de educación que construye emprendimiento, competitividad, solidaridad y justicia.



## Idea

El líder cooperativo imagina una nueva realidad con oportunidades para todos, utilizando los inmensos recursos disponibles y basados en el inmenso poder de la solidaridad y la cooperación.

La nueva concepción empresarial reconoce un cambio de modelo de líder a liderazgo. Ya no más personas especiales y con gran capacidad para concentrar información.

***El modelo anterior de un líder carismático, que en muchos casos funcionó, está siendo sustituido por dirigentes con gran capacidad para delegar, para consultar, para estimular el trabajo en equipo, para ASESORAR.***

La información importante hoy en día no es sólo la que viene de arriba, de la autoridad, sino también la que viene de abajo, de las bases, de los asociados. De manera que la capacidad de escuchar se convirtió hoy en una cualidad imprescindible.

Así, entonces, tenemos un nuevo perfil de dirigente cooperativo. De oficinas con puertas abiertas, despojado de grandes poderes y con gran vocación para percibir las expectativas de su gente. Debe tener una gran capacidad técnica para el manejo de nuevos instrumentos y tecnologías, la capacidad de asimilar dichos elementos y contextualizarlos a su empresa cooperativa, para hacerlos útiles y aplicables.

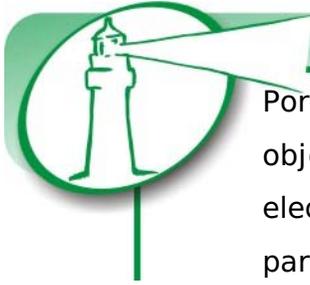


## Método

Finalmente, el nuevo dirigente cooperativo conduce una nave en un embravecido ambiente, en el cual no se trata sólo de sobrevivir, sino de "cómo sobrevivir", estimulando la confianza, la competitividad y la seguridad de su tripulación gestora de su propio destino.

Por otra parte se hace necesario plantear que no resulta una tarea fácil lograr y más que lograr, mantener el equilibrio y la armonía entre las metas económicas y sociales. Es precisamente en este contexto que se debate la idea relacionada con la necesidad o no de un tipo de dirigencia particular, para este tipo de empresa solidaria.

Una visión general del modelo teórico de la dirección cooperativa presupone la existencia de un lado, de un Consejo de Administración cuya misión es garantizar el funcionamiento de la entidad como una auténtica cooperativa, guiándose por los valores, principios y ética de esta forma de organización; y por otra parte, una gerencia designada por dicho Consejo de Administración y cuya misión es velar por el adecuado funcionamiento empresarial de la cooperativa.



## **Ideas rectoras**

Por tener la responsabilidad de lograr el balance adecuado entre objetivos económicos y sociales, los dirigentes cooperativos, tanto electos como nombrados, deberán poseer las habilidades necesarias para desempeñar su papel en la conducción de una empresa moderna y compleja, hombro a hombro y de forma consciente.

### **LA ASESORÍA COOPERATIVA Y SU ESPECIFICIDAD**

Al abarcar este aspecto resulta imprescindible penetrar de nuevo en la esencia del sistema empresarial cooperativo, sus objetivos, particularidades, orígenes, elementos doctrinales, filosóficos y éticos.

Es una observación común básica que el poder especial del cooperativismo está en su carácter colectivo; los miembros juntan sus recursos para hacer lo que no pueden individualmente. Aunque aclaramos que los cooperativistas no han sido los únicos en detectar esta ventaja.

La orientación básica de las cooperativas es la de servir a los miembros. Son grupos de personas que quieren participar en moldear sus condiciones de vida e influir en las condiciones sociales y económicas de la sociedad. Es también la manera en que se establecen las cooperativas como organizaciones democráticas basadas en la persona, creadas para satisfacer las necesidades de sus miembros que distribuyen sus beneficios en forma justa, y con una membresía abierta (tanto como sea posible).

La responsabilidad social es otro de los constituyentes básicos del contexto cooperativo, tanto en sus motivos como en sus propósitos, relaciones entre sus miembros y su organización y entre estos últimos y la comunidad.



## Recuerde

Todo lo anteriormente expuesto nos permite afirmar que la dirigencia cooperativa debe estar pertrechada de una cultura de dirección específica, capaz de tener en cuenta la idiosincrasia de éste movimiento y ejercer un rol fundamental para el desarrollo y posicionamiento del mismo.

El dirigente cooperativo desempeña un papel clave en la consecución de los objetivos económicos y sociales de la entidad cooperativa y por ello hay consenso en que las posiciones administrativas importantes deben estar en manos de profesionales comprometidos con los valores doctrinarios del cooperativismo.

La constante actualización de los dirigentes de las empresas cooperativas, en los avances de las ciencias administrativas modernas, en las áreas relacionadas con la planeación, organización, gestión, control, evaluación e información, técnicas de mercadeo etc., constituye sin duda un reto de suma importancia para el movimiento cooperativo, que se constituye en condición indispensable para la asimilación de los profundos y dinámicos cambios a que se somete el mundo actual.

Es claro que su capacidad de ASESORAR A LA ADMINISTRACIÓN DE LA COOPERATIVA, demandan del dirigente la mayor calificación posible. Por eso es necesario insistir en que para el mantenimiento y promoción del movimiento solidario no es suficiente modernizar las instituciones, lo que a veces sólo se reduce a perfeccionar la base técnica y material, sino que hay que hacer lo más difícil; modernizar los procesos y la forma como el recurso humano los opera y gestiona.



## **Método**

En el sector cooperativo también se ha dado el mismo ciclo de planteamientos sobre la empresa, su misión y la gerencia, que ha ocurrido en el mundo académico y en la vida práctica. Una gestión que innova en métodos de dirección puede pasar del ejercicio, de la planeación estratégica, a la práctica de la dirección estratégica, con técnicas como administración por objetivos, justo a tiempo, cero defectos, reingeniería, etc.

## **LA IMPORTANCIA DE LA ASESORÍA**

Al hablar del liderazgo de los dirigentes cooperativos se hace alusión a una situación social en la cual se ejerce ciertas relaciones de poder, basado en las capacidades, habilidades y cualidades de los líderes para dirigir, orientar, asesorar y apoyar a las personas en el cumplimiento de sus tareas, en el mejoramiento de sus relaciones sociales, en el desarrollo de sus potencialidades y en la satisfacción de sus necesidades tanto personales como sociales.



## **Idea**

Estas ideas deben orientar la acción de los líderes cooperativos, pues las personas no quieren ser manejadas, manipuladas e irrespetadas, sino orientadas con sentido y dirección, visión de futuro, entusiasmo y calor humano, para convertir sus aspiraciones y esperanzas en realidades y en hechos concretos que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida.

***En consecuencia, la ASESORÍA hay que entenderla como una energía básica y la capacidad para servir a los demás; con la autoridad moral necesaria para promover y continuar la acción cooperativa y así traducir las intenciones y las finalidades en realidades concretas que mejoren la existencia humana.***

La energía básica contenida en la asesoría facilita la transformación de los seguidores en líderes y la conversión de éstos en auténticos agentes de cambio, para que contribuyan a la transformación de la realidad humana a través de la calidad de la acción creativa.

Los auténticos líderes son innovadores, capaces de anticipar el futuro y de prever soluciones a problemas nuevos. Ellos comprenden que la visión del futuro sin acción es una quimera, y que la acción sin futuro carece de sentido. Los líderes eficaces tienen clara su misión porque saben lo que quieren y lo que se debe hacer para facilitar la acción coordinada en beneficio del grupo.



### **Concepto**

Un aspecto fundamental del liderazgo es la capacidad para continuar ideas y entusiasmo para convencer e influir en las personas mediante la generación de propuestas, la organización de la acción, para lograr la convicción y el compromiso afectivo de los miembros de la cooperativa.



### **Teoría**

El significado de la acción se refiere no solamente a lo que se debe y al cómo hacer las cosas bien, sino a saber y comprender por qué y para qué se deben realizar las actividades y tareas en forma armónica, coordinada e integrada, sin olvidar que a través de la acción el hombre crea su propia historia.

El líder eficiente infunde confianza y cree en las capacidades de las personas para que sea posible el funcionamiento normal del grupo humano o de la organización social o empresarial, a partir de su desarrollo organizacional.

La confianza genera responsabilidad, promueve la participación en libertad y desarrolla la creatividad. Por tanto, el líder no sólo debe confiar en las personas sino ganarse la confianza de las mismas, a través del buen ejemplo, la persistencia, el testimonio y el compromiso social. Solo gracias a estos elementos tendrá el empoderamiento que le permita asesorar la organización y sus miembros, por el mejor camino en el que la misma, deba proseguir su proceso de edificación y fortalecimiento.

***Una buena labor de ASESORÍA por parte de los dirigentes cooperativos permitirá que se pueda transformar a los seguidores en líderes y se pueda convertir a éstos en agentes de cambio, en transformadores de su propia realidad. Sólo así se logra la cohesión del grupo o de la cooperativa con una estructura más sólida y un clima psicológico-moral que produzca satisfacción en el transcurso de la acción, hasta lograr los objetivos previstos y evaluar los resultados logrados, según los parámetros de calidad, eficiencia y equidad.***

## **LA ASESORÍA EN COOMEVA**

En el marco del contexto anterior es importante considerar algunos elementos específicos de la asesoría en Coomeva.

En el análisis funcional del área de desempeño de la Dirigencia de Coomeva se identificó una función principal referente a la asesoría que se enuncia de la siguiente manera:



### Idea

***“Asesorar a los entes de dirección en el cumplimiento del objeto social, de acuerdo con las directrices del Consejo de Administración y bajo el control de éste”.***

Las funciones estatutarias y reglamentarias correspondientes a esta función son específicas y con alcance parcial por ente y área de asesoría.

Un elemento normativo que sustenta esta función se encuentra en el Acuerdo 358/10 del Consejo de Administración (Artículo 3º), que trata sobre la Organización de la Unidad Corporativa, el cual deja explícito la existencia formal de los **Comités Nacionales Asesores del Consejo**, como pertenecientes a la Componente Social de Dirección y Control de la Cooperativa.



### Referencia bibliográfica

Por otra parte, en el Artículo 25 del Código del Buen Gobierno Corporativo, se definen los Principios de los Comités, dejando establecidos que éstos tendrán a su cargo, por delegación y orientación del Consejo de Administración, las funciones previstas en los estatutos de la Cooperativa, en ejercicio de las cuales todos y cada uno de sus integrantes, tanto de los Comités de Administración como asesores deberán:

1. Funcionar de acuerdo con las directrices del Consejo de Administración y bajo el control de este.
2. No ejercer autoridad alguna que no provenga del Consejo.

3. No juzgar la gestión de la administración siguiendo sus propios criterios, en lugar de los del Consejo.”

Con base en esta normatividad y teniendo en cuenta que Coomeva es una cooperativa multiactiva que ha especializado sus servicios a través de empresas y o unidades de servicio, se ha considerado conveniente tener la asesoría permanente en varias áreas; por lo tanto, en la Dirigencia de Coomeva existen los siguientes Comités Nacionales Asesores del Consejo de Administración:

- 1. Comité Financiero Corporativo:** Es un cuerpo consultivo, con carácter permanente, que tiene el objeto de asesorar, sugerir y recomendar políticas y planes que permitan un manejo óptimo desde el punto de vista financiero, económico y social de los aportes y fondos sociales, de las inversiones empresariales, de los portafolios de inversión, buscando siempre el bienestar de los asociados.
- 2. Comité Nacional de Educación:** Es un cuerpo consultivo, con carácter permanente, que tiene el objeto de asesorar, sugerir y recomendar políticas y planes en el área de la educación en Coomeva con los siguientes propósitos:
  - a) Lograr que los Asociados y colaboradores conozcan y comprendan la Cooperativa como asociación y empresa, y participen en su desarrollo con compromiso y lealtad.
  - b) Lograr que las actuaciones d los Asociados y colaboradores estén en correspondencia con los principios y valores cooperativos y con la cultura organizacional.
  - c) Lograr que los Asociados y colaboradores reconozcan la importancia que tiene el desarrollo equitativo de la sociedad y contribuyan a su organización dentro de los postulados de la filosofía Cooperativa.

- 3. Comité de los Servicios Mutuales de Previsión, Asistencia y Solidaridad:** Es un cuerpo consultivo, que tiene el objeto de asesorar presentando iniciativas para el diseño de la implementación de los planes de desarrollo y a la administración de las directrices correspondientes a esta área.
- 4. Comité de Auditoría Corporativo:** Tiene como objeto dar apoyo al Consejo de Administración para realizar una evaluación al Sistema de Control Interno de la entidad, vigilar el cumplimiento de leyes y regulaciones sobre la materia y velar por la gestión operativa, la transparencia y exactitud de la información financiera.
- 5. Comité Nacional de Vivienda:** Es un cuerpo consultivo, que tiene el objeto de asesorar en el desarrollo de la política general de vivienda, y colaborar con los asociados en la estructuración de alternativas de solución a sus necesidades de vivienda y alojamiento profesional.
- 6. Comité Nacional de Desarrollo Empresarial:** Que en atención a los cambios en el direccionamiento de la Fundación Coomeva, entidad que por delegación del Consejo de Administración, actúa como ente rector del Programa de Desarrollo Empresarial, y en aras de la racionalidad y eficiencia administrativa, se considera conveniente asignar a la Junta Directiva de la Fundación Coomeva las funciones del Comité Nacional de Desarrollo Empresarial.

Existen, además, otros comités a nivel regional y zonal que sirven de apoyo a los Comités Regionales y Zonales de Administración y a la Cooperativa, ellos son:

1. Comités Regionales y Zonales de Vivienda.
2. Comités Regionales y Zonales de Educación.
3. Comités Regionales y Zonales de Desarrollo Empresarial.
4. Comités Regionales y Zonales de Recreación y Cultura.
5. Comisiones Regionales de Asuntos con el Asociado

En el multimedia se especifican las funciones de los diferentes comités asesores, identificando los elementos normativos que las sustentan.