

Liderazgo y gobernabilidad cooperativa

Problemas de siempre, desafíos nuevos

Ghislain Paradis, Université de Sherbrooke

Pronunciada en Cali el 25 de marzo 2011 en el marco de la XLVII Asamblea General de Coomeva

Buenos días, es un honor estar compartiendo con los distinguidos delegados a esta Asamblea Anual de Coomeva, a la cual me han invitado para compartirles algunas reflexiones sobre liderazgo y ética cooperativa. Es muy grato estar en su país, y en especial en estas cálidas tierras cuya belleza he podido apreciar en estos pocos días.

Nos ha tocado vivir, en los años recientes algunas de las más severas crisis económicas, financieras y fiscales del último siglo, tan profundas que no ha sido completamente resueltas aun, poniendo en evidencia la mala calidad de los sistemas de gobierno de muchas organizaciones.

Por supuesto, manejar una organización es una tarea compleja: es normal encontrar dificultades. Sin embargo, el problema se multiplica a causa de las debilidades de los marcos legales y de sistemas de control, de las capacidades inadecuadas de los líderes, de la codicia del ser humano unida a la sensación de impunidad.

La preocupación por el buen gobierno ha dado paso a que la cultura de muchas empresas se enfocara a lograr únicamente rendimientos financieros de corto plazo.

Asistimos a muchas consecuencias desastrosas de este descuido: empleados que enfrentan el desempleo, los ahorradores que son víctimas de fraudes, los Estados que pierden ingresos y tienen que salvar las instituciones en dificultades y, finalmente, la sociedad entera termina perdiendo confianza en sus instituciones.

La gravedad de la situación no ha conducido, hasta ahora por lo menos, a que las autoridades internacionales y nacionales adopten medidas suficientemente fuertes para atacar los problemas en sus raíces. Pienso en el Fondo Monetario Internacional que tiene que ayudar primero a Islandia, Irlanda, Grecia, y quizás España, Portugal....

Pienso igualmente en el Presidente Obama de los Estados Unidos que no recibió el apoyo necesario para que sus reformas fueran adoptadas y también en el Presidente Sarkozy de Francia que, aunque si calificó el

capitalismo actual de salvaje, propuso cambios muy tímidos. Entretanto, los banqueros de inversión continúan abusando de sus poderes.

Sin embargo, a pesar de estos comportamientos previsibles de los políticos, numerosos expertos creíbles se levantaron para denunciar los abusos:

Joseph Stiglitz y Paul Krugman, dos economistas ganadores del Premios Nobel que por cierto tienen sus oponentes, pero que al mismo tiempo son muy respetados, la revista *The Economist* que nadie puede acusar de ser anti capitalista; todos llaman a construir un mundo más equitativo; aún, la Harvard Business Review, acompañada por el consultor Mckinsey, sugiere modelos empresariales nuevos, más inclusivos, modelos que integren las expectativas de todas las partes interesadas, es decir no solamente los que legalmente poseen propiedad de las empresas sino también los gerentes, los empleados, la comunidad, el Estado ,

El observador informado, que se confronta con este movimiento de indignación a favor de reformas profundas, no puede dejar de pensar en el modelo cooperativo.

El cooperativismo, después de ciento cincuenta años, ofrece una respuesta, propone un modelo empresarial que, sin descuidar la eficiencia, la productividad y la generación de beneficios, coloca en el centro de sus objetivos, y eso de manera natural, el bienestar del individuo y de la familia, la calidad de vida en la comunidad y la proximidad a los usuarios.

Además, el cooperativismo agrega a su eficacia cotidiana una visión a mediano y largo plazo, una visión que piensa no solamente en los asociados de hoy día, sino también en las generaciones futuras. Y finalmente todo eso se realiza en el marco de una gestión que prioriza la participación democrática y la propiedad colectiva, dos elementos fundamentales de la diferencia cooperativa.

Por lo tanto, el contexto actual ofrece una oportunidad histórica a los cooperativistas.

El mundo está buscando alternativas, alternativas que rechacen la idea de maximizar solamente los intereses de una parte interesada y única, sino que apunten a perseguir y equilibrar de manera continua los objetivos y interés de múltiples actores o partes interesadas.

El modelo cooperativo ha demostrado que dar atención a varias partes interesadas (*stakeholders*) puede tener impactos positivos sobre la rentabilidad y las capacidades a renovarse: pensemos a la resiliencia, la capacidad de reaccionar, de adaptarse de muchas cooperativas en el curso de la última crisis.

En efecto, si bien no fuimos inmunes a la crisis, es cierto que las cooperativas en todo el mundo se comportaron mejor que sus competidores capitalistas en el contexto de la crisis.

El arraigo en la comunidad y la fuerza del cooperativismo en el mundo dependen de factores múltiples: una respuesta adecuada a las necesidades de sus usuarios, un capital acumulado gracias a los beneficios reinvertidos en el desarrollo, marco legal favorable, gestión de calidad, un apoyo permanente de la colectividad.

Además hay un importante elemento adicional que uno puede unir a la gestión, pero que me parece diferente de ella, como es el gobierno: su calidad, su fuerza, su adaptación continua.

Por supuesto, no quiero decir que el gobierno de las cooperativas no tenga sus debilidades. Conocemos en muchos países cooperativas de alta calidad que fracasaron, a menudo a causa de problemas de gobierno.

Sin embargo, no pienso que las empresas cooperativas tengan un porcentaje de quiebras más alto que las empresas privadas. En mi país, una investigación del año pasado llegó a la conclusión que las creaciones de cooperativas (start ups) tenían una tasa de supervivencia superior a la de la empresa privada clásica después de tres, cinco y diez años de existencia. En el mismo sentido, un colega del Grupo Europeo de Bancos Cooperativos me decía recientemente que sus miembros sobrellevaron la reciente crisis con menos problemas que los bancos capitalistas.

Además, que decir de lo que ocurrió en los Estados Unidos, donde las credit unions tuvieron sensiblemente menos problemas y los solucionaron mejor y más rápido que los bancos comerciales.

A pesar de estos éxitos relativos, el reto de contar con una buena gobernabilidad es un desafío permanente para cualquier empresa, particularmente para las cooperativas.

Analicemos por qué :

- Porque las cooperativas, aun teniendo en cuenta los valores humanistas que constituyen sus fundamentos, son a menudo una coalición de intereses, intereses que no son siempre convergentes. Pensemos en los intereses de los ahorristas y de los deudores en una cooperativa de ahorro y crédito, o en las preocupaciones de los proveedores y de los consumidores en una cooperativa de consumo, a los asociados del sector rural y los del sector urbano, a los intereses no siempre compartidos de los jóvenes y los menos jóvenes,...

- Porque ciertas cooperativas presentan unas “debilidades naturales”, por ejemplo la relativa dilución de la propiedad que a menudo provoca una falta de interés por parte de la mayoría de asociados, particularmente en cooperativas con una débil intensidad de uso;
- Porque a veces, dada la poca participación de los asociados, los dirigentes y gerentes podrían tener la tentación de darse un gran poder.
- Porque el ser humano tiene una racionalidad económica limitada. No es evidente que siempre va a tomar la mejor decisión para él y para los demás. A menudo, se va a satisfacer de lo que es “suficientemente bueno” (good enough). Claro, mientras esto afecte solamente los bienes e intereses individuales, pero cuando se trata de bienes de la comunidad, es diferente.
- Una buena gobernabilidad también es necesaria porque el ser humano tiene una afectividad limitada. Sus valores, sus emociones, sus propios intereses, su estado mental en un momento dado, las influencias, las presiones externas... son todos factores que condicionan su juicio.
- No olvidemos, además, que el ser humano tiene una moralidad limitada, elástica, pudiéremos decir. Cada uno de nosotros representa un riesgo al nivel de la moralidad. Nadie es perfecto, cada uno tiene su propia frontera, su propio -límite: algunos saltan la barrera fácilmente, otros menos fácilmente. De todas formas, es prudente tomar en cuenta esta realidad.
- Finalmente, la gobernabilidad importa porque incluso el asociado más dedicado a su cooperativa no puede dar una atención permanente a la gestión de su organización. Sin embargo, al mismo tiempo, el asociado necesita y quiere estar en confianza y por lo tanto, conocer las reglas, los procesos que van a enmarcar y guiar la toma de decisiones de sus representantes.

Reconocer estas motivaciones, estas tendencias, estos riesgos permite dotarnos de un sistema de gobierno adecuado y robusto.

Es exactamente lo que hace un piloto de avión antes su salida. A pesar de la confianza en su avión, de sus calificaciones y experiencia como piloto, el va a realizar, antes del despegue, todas las averiguaciones apropiadas y prever un plan de contingencia en la eventualidad de problemas. Aún los pilotos con gran experiencia tienen la obligación de hacer esta rutina.

No creo necesario identificar en esta ponencia el contenido de un código típico ideal de buen gobierno o de ética, todavía más cuanto he leído sus documentos sobre estos temas y no pienso que pudiera yo enseñarles algo sustancial a ustedes.

Además, el código ideal de buen gobierno no existe: el mismo depende de varios factores específicos a cada institución.

Finalmente, y esto es mucho más importante que el texto mismo, el buen gobierno es más que el respeto de un código.

Intento, esta mañana, compartir con ustedes los resultados de una reflexión empezada con mis estudiantes de posgrado en relación con el buen gobierno de la cooperativa. El objetivo es responder a dos preguntas:

- ¿Cuáles son los factores (o *drivers*) que explican o determinan el carácter específico del buen gobierno de una empresa cooperativa?
- ¿Si el buen gobierno no se reduce a un código, entonces cuáles son los otros elementos, las otras dimensiones que prevalecen?

Empecemos con la primera pregunta:

Propongo seis factores a tomar en cuenta cuando se trata de diseñar un marco de buen gobierno para una cooperativa: primero su estrategia, segundo su historia, tercero la complejidad de sus negocios, cuarto el consenso interno, quinto la intensidad de uso de sus productos o servicios y, finalmente, el marco legal y reglamentario vigente, su contenido y su aplicación.

Echemos un vistazo a cada uno de estos factores.

El primero de nuestros factores es la estrategia, la cual implica dar respuestas adecuadas a ciertas cuestiones fundamentales:

- ¿Qué queremos ser, a quienes queremos servir, en atención a qué intereses debería ser gestionada o dirigida la cooperativa? La respuesta se encuentra en la misión de la cooperativa. A veces tenemos la tendencia, salvo al momento específico de definición de la misión, de dar poco atención a esta última. Eso no parece prudente: la misión determina la identidad institucional, provee criterios para la toma de decisiones, ofrece una base para los arbitrajes, es decir lo que una empresa quiere hacer y no hacer y por lo tanto, los proyectos que se van a ejecutar o no. Todo esto puede influir mucho sobre la gobernabilidad. La misión de Coomeva, por ejemplo, es muy inclusiva, generosa y ambiciosa; ella determina quienes son las partes interesadas más importantes: *Contribuir al*

desarrollo integral del asociado y su familia, al fortalecimiento del Sector Cooperativo y a la construcción de capital social en Colombia.

Las respuestas a estas declaraciones contenidas en la misión, conducen a la determinación de la estrategia.... Una estrategia de desarrollo acelerado en sectores nuevos por ejemplo requiere a veces acrobacias delicadas al nivel de la gobernabilidad: las maneras de pensar, de tomar decisiones, de rendir cuentas... tienen que adaptarse: no se trata de negocios como los demás (business a usual)

En esta etapa se definen los criterios para la selección de una estructura organizativa. La estrategia define las formas de hacer el mejor equilibrio entre las alternativas.

El segundo factor (o driver) es la historia.

La génesis y la historia dejan huellas importantes en la identidad de cualquier organización.

- ¿Por qué y cómo la organización ha nacido? Cuáles son los éxitos logrados?
- Los desacuerdos, los conflictos, los problemas encontrados, la forma en que se resolvieron;
- la naturaleza de las acciones adoptadas para resolver las principales dificultades encontradas;
- la madurez, adquirida o no,
- el perfil de los líderes que han surgido a lo largo de los años,

Estas son algunas de las fuentes de influencia que tendrán un impacto sobre el contenido de un marco de gobierno.

Por ejemplo, conocí una cooperativa financiera que había tenido éxitos durante muchos años... Poco a poco, se instaló una comodidad, una gestión demasiado laxa. Mientras tanto, el entorno económico se hizo menos favorable, la competencia se hizo más intensa, las autoridades del país promulgaron requisitos más estrictos... Todo ello motivó serias dificultades, tanto porque el contexto era difícil, pero sobre todo porque la organización no podía maniobrar en este tipo de entorno: por ejemplo, no se podía invitar a un directivo incompetente a abandonar su puesto, o a centralizar la toma de decisiones cómo lo exigían las circunstancias o a reforzar las exigencias en relación con la recuperación de préstamos morosos: "Nuestros asociados no van a entender", decían.

La crisis ocurrió. Afortunadamente, pudieron tomar las medidas adecuadas y a superar las dificultades principalmente porque las autoridades

amenazaron con tomar el control de la cooperativa. Recientemente, en confianza ante los éxitos alcanzados, una parte de la junta directiva propuso reducir las exigencias o descentralizar la toma de decisiones relacionadas con los préstamos.

Cuando me consultaron sobre cómo proceder, mi recomendación fue: que deberían mantenerse en una posición muy prudente: primero, porque el entorno no necesariamente se ha vuelto más fácil hoy día, en segundo lugar, porque no es evidente que la cultura prevaleciente al momento de la crisis interna haya cambiado de manera estructural: el aprendizaje organizacional requiere mucho tiempo, sabemos eso.

En este caso, la historia de la organización invitaba a la prudencia y fue esencial el liderazgo de los dirigentes para no perder el rumbo y retroceder.

La historia es como el centro de gravedad de una organización: asegura la estabilidad, llama al orden, favorece el equilibrio en los momentos de vacilación o divagación institucionales.

El tercer factor es la complejidad del negocio o de los negocios de la cooperativa.

¿La complejidad, que queremos decir? La complejidad refiere a los elementos constitutivos de una organización: cuanto más estos elementos son numerosos, imprevisibles, heterogéneos y de múltiple naturaleza, más la organización es compleja; por lo tanto, la complejidad incluye la incertidumbre.

En el campo de las organizaciones, en las empresas cooperativas, la complejidad se manifiesta en la multiplicidad de productos o servicios a manejar, en las largas cadenas distintas de creación de valor a supervisar, en las múltiples clientelas a servir, en el equilibrio que se debe mantener entre la participación de los asociados y la toma de decisión rápida, entre precios baratos y la necesidad de beneficios para sostener el desarrollo y el apoyo a la comunidad.

Una cooperativa que tiene solamente una línea de negocio (strategic business unit), digamos en el sector transporte por ejemplo, presenta una complejidad ligera en comparación con otra involucrada en varios sectores, con una multiplicidad de productos y servicios a gestionar, con una maniobra diversificada, con varios marcos legales a tomar en cuenta, con tareas de planificación, organización, coordinación y control necesitando capacidades especializadas y sistemas de información sofisticados.

En una organización cooperativa, con una gran complejidad, la complementariedad de los papeles entre la Junta directiva y la dirección

superior es una tarea delicada: los intereses son múltiples, esto significa un arbitraje permanente, la toma de decisión necesita de un espacio de autonomía porque el entorno llama a tener reacciones rápidas, todo eso sin olvidar la rendición de cuentas, elementos todos ellos fundamentales de un buen gobierno.

El cuarto factor: el consenso interno

El consenso interno, es decir el nivel de convergencia, o de acuerdo, entre las partes interesadas y al interior de cada parte interesada en cuanto a las orientaciones, la conducta, las políticas fundamentales de la cooperativa.

Es raro que el consenso absoluto exista; los debates son normales y necesarios. Me refiero más a un consenso relativo, un consenso que satisface a la mayoría y que la minoría encuentra aceptable.

En una cooperativa donde los conflictos de interés y la variedad de puntos de vista son frecuentes y fuertes, es evidente que el marco de gobierno debe ser relativamente preciso y completo... Por otro lado, incluso en una empresa donde exista una vida organizacional relativamente pacífica, es importante estar alerta: el momento es adecuado para poner al día las políticas y otras reglas y tener un pensamiento proactivo para prevenir los problemas.

El quinto factor es la intensidad de uso:

La intensidad de uso se refiere a la importancia que los servicios o productos de la cooperativa representan para los asociados, los usuarios; la importancia, es decir el número de transacciones, digamos por mes, y la significación de estas transacciones. A menudo, hay una correlación fuerte entre la intensidad de uso y el interés de los asociados en cuanto al gobierno de la cooperativa, sobre todo cuando existen alternativas, es decir cuando el asociado puede obtener los productos o servicios de otra fuente.

Cuanto menor es la intensidad de uso, menos fuerte es el interés hacia la gobernabilidad de la cooperativa. Por ejemplo, una cooperativa de ahorro y crédito en el centro de una gran ciudad, la cual ofrece los mismos servicios que las otras instituciones financieras del mercado.

En este caso, la intensidad de uso es débil: las transacciones financieras llegan a ser algo mecánico o incluso, aunque importantes, poco frecuentes; además, en un mercado donde hay muchas alternativas disponibles, uno no puede pensar en un involucramiento intenso de los asociados, con mucha más razón aún si los aportes de capital son bajos.

Al contrario, en una cooperativa agropecuaria que es el único proveedor de insumos para los agricultores de una región o el líder en la comercialización de estos productos, es evidente que la intensidad de uso será fuerte: el éxito financiero de la cooperativa, sus políticas, sus costos, etc., tienen un impacto importante en la vida del agricultor y su familia; además probablemente no existen alternativas, o si existen, los costos de transferencia son altos.

En este caso, uno puede contar con una participación fuerte en las asambleas anuales y esperar un análisis minucioso de los proyectos y decisiones de los directivos. No será el caso en la cooperativa de ahorro y crédito que citamos poco antes.

Finalmente, **el sexto factor es: la calidad de los marcos legales y reglamentarios.**

Tomemos como ejemplo el caso de las cooperativas de ahorro y crédito, que además es el tipo de cooperativas que conozco mejor.

Hace 20 años, aún menos, en muchos países del mundo no había marco legal adecuado para enmarcar las operaciones de las cooperativas financieras. Tal situación exigía por parte de los directivos una calidad de gobierno excepcional.

La cooperativa que quisiera tener una gestión sana y equilibrada tenía que darse por sí misma el equivalente de un marco legal que protegiera correctamente a los asociados. Desafortunadamente, salvo raras excepciones, no era el caso.

Había mala gestión, corrupción, conflictos de interés, quiebras, etc... En ciertos países, el Estado encontró muchos problemas para tomar el control de la situación. En Colombia, el sector vivió una importante crisis cuyos orígenes se explican en parte por situaciones como las que estoy mencionando, y que abarcaron incluso a los órganos de integración.

Mi opinión es que un marco legal adecuado es prácticamente la plataforma básica esencial para desarrollar a las cooperativas. A partir de esta plataforma, es posible desarrollar una cultura de buen gobierno.

Si no se cuenta con este marco regulatorio, es imposible prevenir los abusos, abusos que van a contaminar la opinión pública y perjudicar incluso a las cooperativas bien manejadas.

Con estos seis factores le hemos dado respuesta a la primera pregunta que era:

- ¿Cuáles son los factores (o *drivers*) que explican o determinan el carácter específico del buen gobierno de una empresa cooperativa?

La figura siguiente ilustra un resumen de esta respuesta

Factores que influyen en la gobernabilidad de una cooperativa



Es este modelo sencillo el que uso cuando tengo un primer contacto con una cooperativa en cuanto a la gobernabilidad: ¿Cuál es su estrategia y su historia? ¿Sus negocios son complejos o sencillos? ¿El clima interno, hay conflictos fuertes o debates ricos? ¿Los productos, los servicios de la cooperativa, son esenciales para los usuarios, hay otros proveedores o no? Y finalmente, para disciplinar el sector, ¿hay un marco legal adecuado o no?

La respuesta a estas preguntas permite determinar la naturaleza y la amplitud de los riesgos que el sistema de gobernabilidad debe tener en cuenta.

Eso nos conduce a la segunda pregunta:

- ¿Si el buen gobierno no se reduce a un código, entonces cuáles son los otros elementos, las otras dimensiones que prevalecen?

Esta pregunta es motivada por la naturaleza misma de la gobernabilidad.

La gobernabilidad debe impregnar, irradiar la cultura de la organización, la manera de ser y de hacer de la cooperativa. Ella se concretiza principalmente en la acción, no precisamente al nivel de los discursos o de las grandes declaraciones,...

Claro está!, sin minimizar la importancia de estos discursos o declaraciones.

¿Así pues, cuales son los otros elementos o dimensiones?

Las otras dimensiones son cinco: *recursos o capacidades, estructura, procesos y políticas, personas y retribución*. Permítanme por favor, unas palabras sobre cada una.

- **Recursos o capacidades de la cooperativa.** Y me refiero tanto a los tangibles como a los intangibles. Por ejemplo el sistema de información y comunicación: la calidad del gobierno tiene una fuerte correlación con la transparencia institucional, que es casi mismo que decir con el acceso a la información. Volver disponible la información necesita un sistema de calidad para recogerla, analizarla y comunicarla, y si se hace bien se potencia en mucho la transparencia y la confianza.
- **Estructura o configuración organizacional,** es decir el marco que determina dónde se localiza el poder y la autoridad dentro de la organización. Como sabemos, generalmente, la estructura está representada por un organigrama. La configuración estructural especifica el principio general para la división de trabajo, la división de las tareas en subtarear y la coordinación de las actividades. En el caso de una cooperativa, el sistema de representación, los órganos de decisión, las actividades de consulta tienen una importancia primordial.
- **Procesos y políticas:** es decir cómo funcionan los flujos de información al interior de la organización y cómo se toman las decisiones, tanto a nivel corporativo como operacional. Los procesos y políticas envían varios mensajes a los empleados: determinan las fronteras del poder de cada persona, de cada unidad, la rendición de cuentas, los comportamientos esperados.

Es cierto, son "reglas", normas, maneras de hacer las cosas, pero son igualmente la expresión de los valores de la organización. Los códigos de ética y de gobierno, las políticas de control, los

mecanismos de rendición de cuentas, ... con muchas otras "reglas", están parte de esta dimensión.

- **Personas**, es decir el perfil de los directivos electos y de los empleados contratados para realizar la misión, el plan de trabajo, el modelo de negocios de la cooperativa. Más específicamente, se trata de dar respuestas a las siguientes preguntas: ¿cómo los directivos son elegidos, cuáles son sus capacidades, es posible que hayan algunos que tengan conflictos de interés?

¿Los empleados..., cómo son reclutados, seleccionados, cómo se integran a la cultura organizacional?, cómo consiguen promociones, ¿qué tipos de liderazgo son o no favorecidos? Los empleados tienen que conocer los valores, los objetivos estratégicos de la organización y tener confianza en el compromiso de las autoridades de respetar los principios y las reglas anunciadas en relación con la gobernabilidad y la ética.

- **Retribución:** La retribución en las cooperativas ha conocido una evolución en el curso de los últimos años. Algo impensable hace años, hoy día frecuentemente encontramos retribución que incluye una parte fija (salario) y una parte variable (bonos,...).

El propósito del sistema de retribución es alinear los objetivos del empleado, sea de la alta dirección o de nivel profesional u operativo, con los objetivos de la organización. Se proporciona la motivación y se ofrece el incentivo para concretar el plan estratégico y, por supuesto el respeto de los valores de la organización y de sus compromisos morales y éticos.

El sistema de retribución es una parte clave del buen gobierno corporativo. El reto está en la determinación de las expectativas esperadas de la alta dirección y, por ejemplo, la selección de indicadores para evaluar los resultados alcanzados o no.

Aun una empresa que cotice en bolsa, con un foco casi exclusivo en la rentabilidad por acción, encuentra dificultades para determinar indicadores apropiados. Para la cooperativa, la tarea se complica: el rendimiento del capital invertido es solamente una parte del éxito. Hay factores adicionales de tanta o más importancia.

Pienso que después esta demostración, uno puede convenir que la calidad del gobierno en una cooperativa se apoya sobre una plataforma soportada no solamente por los códigos de ética y de buen gobierno. Otros pilares también son necesarios.

Sin embargo, estos pilares deben complementarse entre sí, se deben combinar para garantizar la fuerza y la calidad de la gobernabilidad. Lo esencial es la integración, la armonía dinámica de estos pilares en el funcionamiento de la cooperativa, tanto al momento de la planeación estratégica como en sus operaciones cotidianas.

Los códigos de buen gobierno o de ética son parte de esta plataforma, pero son solamente la punta de l'iceberg. Los códigos mismos tienen sentido si las otras dimensiones identificadas anteriormente están presentes, bien diseñadas y en coherencia con los compromisos y orientaciones de la cooperativa.

Cada elemento, cada dimensión debe conformar un conjunto donde cada parte tiene en cuenta la otra y la refuerza. Si no es el caso, cualquier código se inscribe en una estrategia de relaciones públicas, no pasando de ser un escaparate, un window dressing, más que una revelación de lo que existe realmente.

Habiendo dicho esto, entonces ¿cuál es la relación del liderazgo con la gobernabilidad y la ética de una organización cooperativa? No tenemos mucho tiempo para desarrollar este tema. Sin embargo, tenemos suerte: la respuesta me parece muy sencilla.

Tanto la gobernabilidad cómo la ética de una cooperativa se apoyan sobre una base esencial: sobre la credibilidad de sus líderes, es decir de sus dirigentes y directivos.

La credibilidad, es decir la capacidad de dar confianza, de ser creído...

Cómo sabemos, se trata de un asunto delicado. Es probablemente por esta razón que tenemos la tendencia de jugar nuestra propia credibilidad a partir de lo que decimos y de la credibilidad de los otros a partir de lo que hacen.

¿ Cuáles son los fundamentos de la credibilidad de los líderes?

Sobre la base de expertos en el tema, les ofrezco cuatro fundamentos: la integridad, las motivaciones, las capacidades, y los resultados.

- El primer fundamento es la integridad: es más que la honestidad; es actuar de conformidad con sus valores y principios según lo anunciado. La integridad es esencial a la credibilidad.
- El segundo fundamento son las motivaciones: cuales son los motivos del actuar de estos líderes: servirse ellos mismos o a los asociados?. Tales lideres, ... tienen un agenda secreta? Y en el dominio de la

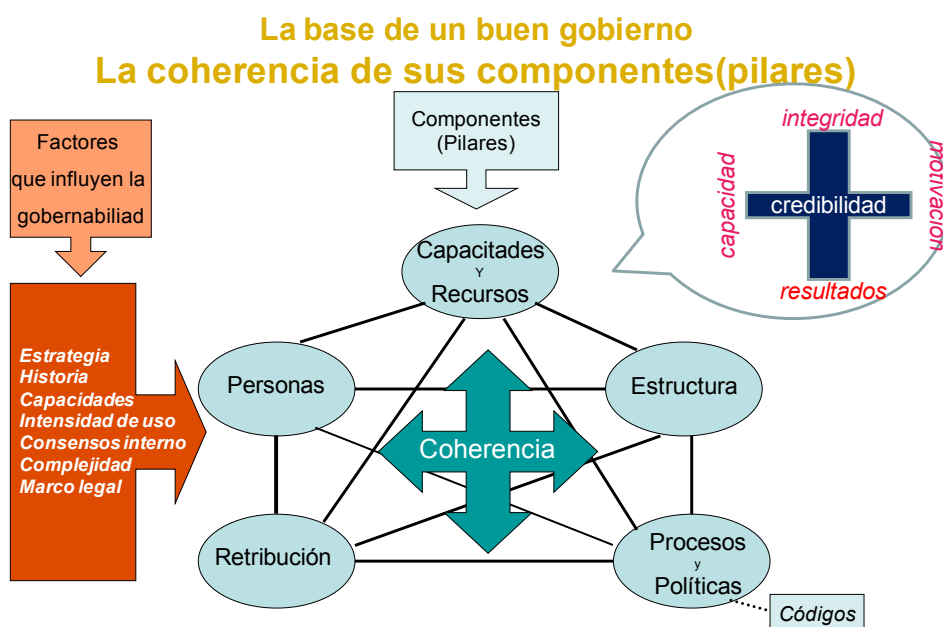
motivación, sabemos que las apariencias son fuertes. Las percepciones son lo que determina la credibilidad.

- El tercer fundamento de la credibilidad son las capacidades: es decir los talentos, comportamientos, habilidades, conocimientos, las maneras de ser del líder. Un líder incompetente, aunque pueda ser simpático, no puede ser creíble.
- Finalmente, los resultados: Para ser creíble, uno tiene que entregar los resultados anunciados, cumplir las promesas que hizo.

Rápidamente dicho, un grupo de líderes de alta integridad, con motivaciones transparentes, con capacidades adecuadas y que pueden entregar resultados presentan lo necesario para ser creíble.

Y en esto no hay espacio a la duda, la credibilidad de los dirigentes y directivos es esencial para garantizar la calidad de la gobernabilidad y de la ética de cualquier cooperativa.

Al final de esta ponencia, tratemos de retener lo esencial. Les invito a echar un vistazo a la pantalla.



La gobernabilidad de una cooperativa tiene una relación estrecha con factores relacionados a su estrategia, su historia, sus capacidades, la intensidad de uso por sus asociados de los servicios o productos, la complejidad de sus actividades y el marco legal y reglamentario vigente.

Estos factores son tomados en cuenta en la plataforma del buen gobierno, plataforma soportada por cinco pilares que son: sus capacidades y recursos, su estructura, sus políticas y procesos, sus recursos humanos (directivos y empleados) y finalmente su sistema de retribución.

Todos estos factores reposan sobre la credibilidad de los líderes, la cual nace de cuatro fundamentos igualmente importantes: la integridad, las motivaciones, la capacidad, y la generación de resultados.

Estimados amigos, crear, desarrollar, manejar y perennizar una cooperativa representa una tarea exigente.

Una cooperativa es, como decía al principio de mi presentación una coalición,... Y quien dice una coalición, refiere a una alianza de partes interesadas. Sin embargo, las partes no siempre se “interesan” a las mismas cosas, no tienen entre sí los mismos intereses.

Por lo tanto, los debates, aún los conflictos son normales, y a menudo son fuentes de aprendizaje. Es la razón por la cual, la cooperativa necesita una calidad de gobernabilidad que tiene sus raíces en varios componentes, en el corazón mismo, en el alma misma de la cooperativa. Una dinámica y vital vida interna es parte esencial y es el justo reflejo de una buena gobernabilidad.

Muchas gracias.