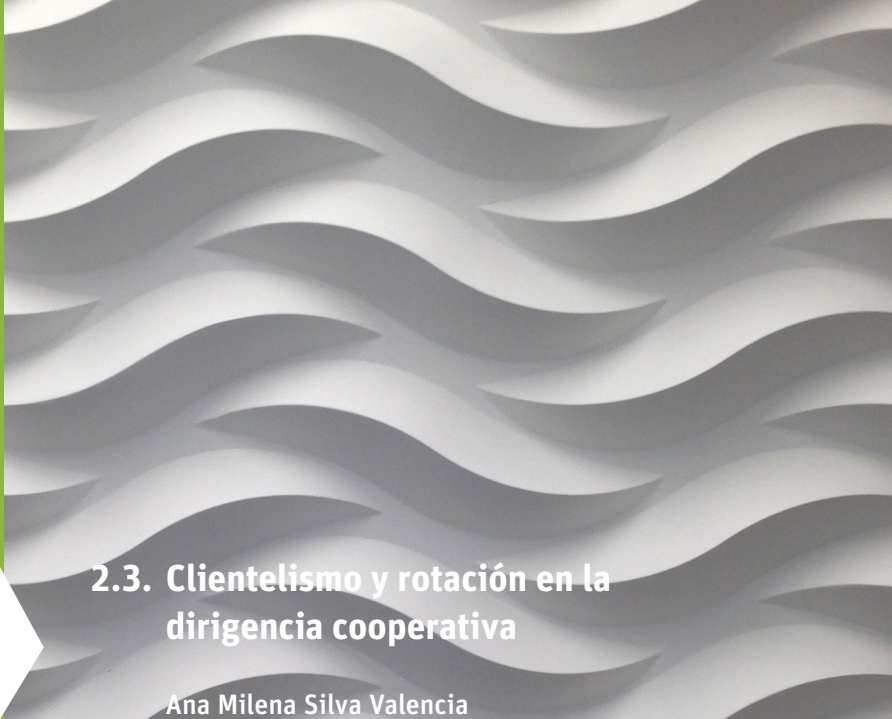




2.3. Clientelismo y rotación en la dirigencia cooperativa

Ana Milena Silva Valencia



Preámbulo

El desempeño responsable de los órganos de dirección y control de las cooperativas es clave para el sostenimiento de estas. Lamentablemente en nuestro país se evidencia, en algunos casos, el tráfico de favores y la presión sobre la permanencia de las personas en los cuadros directivos, que no dependen de los méritos y gestiones realizadas, si no de las decisiones acorde a intereses individuales.

Nuestra país se ha permeado en todas las instancias de corrupción, ya no es un fenómeno exclusivo de lo público, se da en todos los ámbitos. Se explora un caso organizacional de la vida real, en Cali Colombia, donde se evidencia la importancia de renovar, proyectar, preparar a futuras generaciones, para que exista rotación en la dirigencia de las organizaciones solidarias, que obedezcan a un proceso trabajado, coherente, que la ruta orientadora de la organización no sea el tráfico de favores sino el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de las cooperativas.

Presentación

Es importante considerar las directrices que nos ofrece la Supersolidaria en Colombia, a través de sus diferentes circulares como también lo planteado por las leyes en materia de economía solidaria, en el manejo y responsabilidad de los órganos de Dirección y Control de las Cooperativas, pero también es funda-

mental manejar procesos socio empresariales que requieren organizaciones con una especificidad particular para su administración.

Se trata de administrar una empresa colectiva e informar a sus codueños sobre el desarrollo que la organización ha tenido de forma anual, a diferencia de una empresa capitalista el reporte de la información no se hace a un solo dueño o grupo monopólico o reducido, sino que se trata de informar a una colectividad, esto hace más compleja e interesante la labor, para desarrollar competencias administrativas que permitan generar sinergias en busca de un bien común.

En esta dinámica aparece en la asamblea general de asociados que es el órgano máximo de administración, las decisiones que se toman a su interior son para todos los asociados, por consiguiente, requiere que quienes estén allí representando un colectivo tengan las competencias no solo para informar o transmitir sino para deliberar y tomar decisiones adecuadas que beneficien el futuro de la organización.

Cada asociado es a su vez copropietario y coempresario simultáneamente, dado que las organizaciones solidarias están gestionadas por un grupo de personas que tienen una doble relación o rol, lo que implica que puede ser vista como una constelación de intereses cooperativos y hasta competitivos (Martinet y Reynaud, 2001) sino hay claridad en la función

socio empresarial que cumplen. Tanto el presidente elegido como los órganos de dirección y control forman un grupo empresario colectivo, que se caracteriza por la integración de los diferentes stakeholders en el proceso de toma de decisión y mediante la aplicación de metodologías participativas (Munkner, 2001), es decir es un enfoque que corresponde a un gobierno diferente, por consiguiente hay comportamientos en las organizaciones solidarias donde los líderes se han perpetuado y las dinámicas se mantienen estáticas, no se observan cambios que respondan a las exigencias del entorno.

En la teoría administrativa, podríamos resaltar la teoría del Blindaje de la dirección, que constituye un desarrollo de la teoría de la Agencia (Fama, 1980), donde se analizan las barreras a la salida de los dirigentes, pues en muchas ocasiones han tenido una posición de permanencia sin ofrecer oportunidades a otros o reconocer que otros también pueden posibilitar cambios a favor de la organización. Shleifer y Vishny (1989), plantean que el blindaje puede tener consecuencias desafortunadas, cuando proporcionan al directivo un poder excesivo de actuación independiente de los resultados obtenidos y conduce a su favorabilidad en detrimento de los otros asociados. Vale la pena resaltar que esto aplica tanto para los órganos de administración, control comités y la gerencia.

De acuerdo a los resultados de los investigadores: Frédérique Bataille-Che-

dotel y France Huntzinger de la Universidad de Maine (Francia) en su estudio titulado: Directivos y gobierno de las cooperativas, plantean una tipología de la dirigencia a partir de la tipología de los grandes patrones de Bauer y Bertin-Mouro (1992) - (Bataille-Chedotel & Huntzinger, 2004) han identificado tres perfiles de directivos:

- Los escaladores: son directivos que han comenzado sus carreras desde muy jóvenes y han escalado números peldaños, demostrando habilidades antes de llegar a cargos directivos. Han adquirido gradualmente habilidades y conocimientos.
- Los helicoptados: son directivos que ya han despegado desde un nivel relativamente alto, su punto de entrada se sitúa en la cima y su carrera de ascenso es muy corta.
- Los paracaidistas: aterrizan directamente a los puestos o cargos de dirección o control, sin conocimiento previo de la realidad de la organización.

Tener una tipología adecuada depende tanto de una preparación previa como del fortalecimiento de competencias intrapersonales, interpersonales y técnicas gerenciales, que potencialicen y proyecten de forma adecuada el desarrollo integral de las organizaciones solidarias, para que no se dé el clientelismo, como ese intercambio extraoficial de favores, con el fin, por ejemplo, de obtener apoyo electoral. Que la rotación de la dirigencia cooperativa sea acorde

a un proceso integral, educativo y de convicciones como líderes que sirven a una organización colectiva.

Objetivo

Explorar un caso organizacional de la vida real, donde se evidencia el tráfico de favores y la rotación de la dirigencia, en donde se toman decisión acordes a intereses individuales.

Desarrollo del caso o experiencia

Existe una Organización Solidaria en la ciudad de Cali, con más de 4000 asociados en el Valle del Cauca.

Para sus asociados la cooperativa ofrece programas de desarrollo social y económico, que son su razón de ser, como también servicios de crédito, ahorro, programas de recreación, emprendimiento, entre otros.

Ha implementado para sus colaboradores programas de formación y profesionalización; el uso de la tecnología permite una comunicación fluida y la administración promueve el respeto, reconocimiento y distribución equitativa de los recursos, garantizando un pago justo a sus trabajadores asociados que a su vez son los dueños y gestores. Es decir, se promueve una administración con un estilo participativo.

Su estructura está conformada por la gerencia y 5 áreas (administrativa, finan-

ciera, desarrollo social, tecnología y marketing social). La gerencia cuenta con un comité gerencial, el consejo con un comité de crédito y otro de educación como staff.

A diciembre 31 de 2017 la organización presentó los siguientes resultados económicos, para la Asamblea general de asociados:

- Valor de los activos: \$ 500 mil millones.
- Valor de los pasivos: \$ 200 mil millones.
- Valor del patrimonio \$300 mil millones.
- Y los Excedentes fueron de \$ 2.000 mil millones.

Para la distribución de excedentes que realiza el Consejo de administración para proponerlo en la Asamblea General, se presentó un proyecto para financiarlo con el 100% del remanente de los excedentes, el proyecto consistía en la compra de una clínica que beneficie a los asociados y su grupo familiar, el gerente llamado Anastasio expresa a su Consejo de administración (que está conformado por un médico que a su vez es político de la región y presidente del Consejo de dirección), que esa propuesta no sería procedente, puesto que no está considerado en el objeto social de la organización y la cooperativa no es experta en temas de salud. El Consejo en pleno le dice al gerente Anastasio que debe de alinearse a la propuesta presentada por el Consejo y que debe convencer a la Asamblea para que apruebe a si sea a pupitrazos, esa propuesta, a como de lugar. Que, tanto para el gerente como para el Consejo de

administración, expresa el médico - político llamado Patricio que lleva 3 años en la cooperativa, hay una comisión interesante que repartirá entre ellos, que parte de esa comisión le servirá al Medico Patricio para financiar su campaña política como futuro diputado. El Consejo en pleno de una u otra forma presionan al Señor Anastasio para que diseñe la propuesta con el respectivo presupuesto, es decir el proyecto de inversión, con el personal que ellos le propongan, pues de lo contrario se verían en la penosa decisión de solicitarle la renuncia.

El Señor Anastasio por no perder su puesto acepta la propuesta de sus dirigentes que son sus jefes para presentarla en la próxima asamblea junto con ellos.

Lecciones aprendidas

De acuerdo a la lectura y reflexionando sobre el caso se identifican varias acciones en la gestión como comportamiento de la dirigencia, por una parte, el perfil de los directivos que se presenta, podrían estar entre un helicoptado o paracaidista, agregando que lo más importante en su gestión es el interés individual y que lamentablemente este prima sobre el colectivo.

La presión o el clientelismo que ejerce la dirigencia para conseguir la meta individual, la rotación de la dirigencia en muchos casos no obedece a procesos democráticos y participativos, sino a manos invisibles que no buscan el bien común.

Para cerrar esta reflexión, vale la pena resaltar que “debemos de renovarnos, proyectarnos y preparar a futuras generaciones, que la rotación de la dirigencia sea programada de manera integral y que obedezca a un proceso trabajado y coherente, cultivando la trascendencia de la experiencia de los líderes iniciales que tampoco se debe abandonar, sino potencializar y que la ruta orientadora de la organización no sea el tráfico de favores sino el cumplimiento con alineación de la misión, visión y objetivos”.

Actividades y preguntas de aprendizaje

¿Qué opina de la posición del Consejo de administración?

¿Si usted fuera el gerente de mencionada organización, que haría?

¿El presidente del Consejo de Administración, tiene interés personales o colectivos? Explique su respuesta

¿La propuesta considera un buen manejo de los excedentes?

Elabore la estructura matricial de la organización.

En qué momento se evidencia el clientelismo en el caso.

¿El directivo Patricio en que tipología de la dirigencia se encuentra?

Enlace

<https://www.youtube.com/watch?v=zb-bUqEuK-jk>