

# LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

## INTRODUCCIÓN

Dentro del movimiento cooperativo *la administración de una cooperativa* tiene sus raíces en los *valores y principios cooperativos* y en su carácter democrático.

La gestión administrativa es uno de los factores más importantes cuando se trata de desarrollar una cooperativa o una empresa debido a que de ella dependerá en gran parte el éxito que se logre.



### Recuerde

Es importante además reconocer que en la actual situación de la economía mundial es mayor la competencia y las exigencias del mercado que se nos presentan, por lo que siempre debemos estar informados y preparados para realizar la gestión administrativa de la mejor manera.



### Teoría

La gestión administrativa es un proceso que consiste básicamente en planear, organizar, ejecutar, dirigir, controlar y evaluar los recursos destinados para el logro de unos objetivos comunes que, en el caso de Coomeva son trazados por el Consejo de Administración y acordes al mandato colectivo de la Asamblea General de Delegados.

En definitiva la gestión administrativa se trata de un proceso para realizar sistemáticamente las tareas básicas de una cooperativa. La planeación, la organización, la ejecución, la dirección, el control y la evaluación son actos realizados simultáneamente y por lo tanto se encuentran interrelacionados entre sí.



## Teoría

También se considera la gestión administrativa como un proceso de diseño y mantenimiento de un ambiente laboral, el cual está formado por grupos de individuos que trabajan en equipo para cumplir los objetivos planteados, pero siempre enmarcados en los valores y principios cooperativos.

A continuación definiremos cada uno de estos procesos o funciones:



## Concepto

**Planeación:** implica pensar con antelación las metas y acciones con algún método, plan o lógica y no en corazonadas.

Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos.



## Concepto

**Organización:** es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.



### Concepto

**Dirección:** es el proceso de liderar la ejecución de las actividades programadas en la organización. Usualmente la labor de dirigir se sustenta en la misión, la visión y los objetivos trazados para establecer su finalidad primordial. La dirección debe también hacer uso de las políticas y de los valores corporativos y cooperativos para ejercer el liderazgo y la asertividad en la toma de decisiones.



### Concepto

**Ejecución:** el fin último de la planeación es la ejecución exitosa a partir de los objetivos sociales y económicos propuestos y el inicio de una nueva etapa. La ejecución implica la puesta en marcha de actividades planeadas siguiendo como instrumento la guía y los planes elaborados para cada uno de los objetivos, tanto económicos como sociales y educativos. Consiste pues en el punto de encuentro entre lo planificado y lo realizado.



### Concepto

**Control y evaluación:** es la supervisión, verificación y corrección de procesos, recursos y resultados provenientes de cada actividad realizada dentro de cada una de las unidades que componen la cooperativa. Su objetivo es el de ofrecer un diagnóstico permanente de la empresa y cada uno de sus componentes.

## LA COOPERATIVA COMO UNA ORGANIZACIÓN

Aunque se trata de un concepto amplio, cualquier grupo de personas no puede catalogarse como "organización", debido a que ésta implica una disciplina estructurada a partir del cumplimiento de unas reglas de juego y un sistema meritocrático e impersonal de recompensas, bajo un marco jerárquico.



### **Referencia bibliográfica**

Para Douglass North, las organizaciones son las que generan las estructuras para las relaciones humanas.

Desde esta perspectiva, las organizaciones son los jugadores y las instituciones son las reglas de juego, por lo tanto, es el marco institucional el que determinará la creación y el desarrollo de las organizaciones.



### **Referencia bibliográfica**

Según Arrow, por organización se entiende "un grupo de individuos que busca lograr metas comunes o, en otras palabras, maximizar una función objetivo".

Aquí es necesaria una observación: El término organización no es igual al término grupo.



### **Ejemplo**

Los ciclistas de un equipo son un grupo de deportistas que pedalean en la carretera, pero organización es la empresa como tal que los patrocina.

No obstante, se empleará en este documento la acepción de grupo y organización en un sentido amplio, dando a entender que la organización hace referencia a un grupo de personas organizadas.

El enfoque de Arrow circunscribe la organización al plano económico, dejando incluso el concepto en estrecha relación al concepto de empresa.



## Concepto

El concepto de North, por su parte, ubica la discusión del concepto de organización en dos planos: el plano económico y el plano social. Aparte de las necesidades económicas de los agentes y de cohesión social en un entorno cultural particular, surge también el escenario político.



## Teoría

Para la teoría neoclásica la empresa es el paradigma de la organización y la unidad de producción privada básica en una economía, que contrata trabajo y compra otros factores, con el fin de hacer y vender mercancías. Bajo este concepto, la empresa reconoce su objetivo principal: maximizar el beneficio a través de la minimización de costos.

## EL ENFOQUE DE LA TEORÍA NEOINSTITUCIONAL SOBRE ORGANIZACIÓN

Para los neoinstitucionalistas, los agentes económicos generan organizaciones para lograr la maximización de sus beneficios y utilidades, a sabiendas que de manera individual es más difícil lograrlo.



## Teoría

Con la ayuda de las organizaciones, los individuos pretenden tener mayor capacidad para enfrentar las restricciones institucionales, tecnológicas y presupuestarias que obstaculizan el desarrollo individual.

Y este enfoque no se queda meramente en la maximización de utilidades, sino que trasciende lo empresarial y lo individual, para dar paso al concepto de cooperación, pues a partir de la conciencia de su incapacidad individual para enfrentar sus restricciones, deciden intercambiar esfuerzos en pro de su propio beneficio.

La decisión de los individuos para crear organizaciones se basa entonces en el beneficio esperado de la cooperación, la cual se hará en la medida en que se cumplan las reglas institucionales formales e informales, donde pueden estar también incluidos los incentivos institucionales de la cooperación, acordados por el mismo grupo que ha decidido organizarse.



### **Referencia bibliográfica**

Retomando el análisis en el contexto cooperativo, como lo diría Ricardo Dávila, Coordinador de la Unidad de Estudios Solidarios, de la Universidad Javeriana:



### **Concepto**

“Como organización que es, la cooperativa puede ser entendida entonces como una unidad que representa la sumatoria entre la asociación de personas y la empresa productiva. Esta unión tiene un doble objetivo (económico y social), donde lo económico se considera como el medio para conseguir el objetivo social. Es, también, esta sumatoria un taller o escuela en donde se desarrollan habilidades sociales, gerenciales y organizacionales”.

Esta precisión es importante porque da luz a un debate que hoy día todavía consume tiempo y energía de muchos cooperativistas. El debate se centra en responder la siguiente pregunta.



La respuesta a dar es sí, porque la cooperativa, además de producir bienes y servicios, produce interacciones sociales, genera una cultura, desarrolla una memoria y crea una identidad. Por esta razón, podemos afirmar que la cooperativa es una organización que trasciende, incluyendo los límites de una empresa.

Gráficamente, podemos entender a la cooperativa como organización en sus tres dimensiones así:

### ***La organización cooperativa***



Hasta ahora nos hemos aproximado a la comprensión de la cooperativa y su modelo organizacional, ahora es necesario hacer una relación directa con otro tema, basados en su doctrina y teoría fundante. En este punto se hace relevante la siguiente pregunta.



### Pregunta

¿Es la doctrina cooperativa aplicable a la gestión administrativa de la organización o se trata de preceptos teóricos que no pueden ser llevados a la aplicación práctica?

A esta larga pregunta que trae implícitos varios supuestos, podemos responder con toda tranquilidad que sí es posible llevar a la práctica la doctrina cooperativa, no sólo porque no hay nada más práctico que una buena teoría, sino porque los principios fundantes del movimiento cooperativo se hicieron desde la práctica y son los mismos los que le permitirán tener ventajas cooperativas en los mercados.

## **CONCEPTOS BÁSICOS DE ADMINISTRACIÓN COOPERATIVA**



### Referencia bibliográfica

Es de primordial importancia iniciar con la definición de **Cooperativa** que establece la Declaración aprobada por la ACI en el Congreso del Centenario (Manchester, 1995), a saber:



## Concepto

“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta democráticamente gestionada.”

Para aclarar y comprender mejor lo que significa la identidad cooperativa, hagamos una aproximación desde lo que NO es una cooperativa. Analicemos los siguientes planteamientos:



## Pregunta

¿Son las cooperativas instituciones de beneficencia?

No, no lo son. Como se trata de empresas, las cooperativas son organizaciones que no dependen de terceros ni de donaciones, sino que son responsables de su propio destino, como agentes económicos en un mercado competido.

También es interesante considerar las siguientes ideas:



## Idea

*Las cooperativas son empresas.*

Claro que sí lo son y por lo tanto tienen una dimensión económica que las hace perseguir objetivos de rentabilidad, eficiencia y calidad, para competir más y mejor; pero también tienen una dimensión social, con dinámicas de acción colectiva, tratando de alcanzar fines sociales propios para beneficio de sus asociados, que son a la vez dueños y usuarios. Igualmente, tienen una tercera dimensión, la educativa, donde la cooperativa genera espacios de aprendizaje de una nueva dinámica, no basada en la racionalidad de la economía neoclásica, sino generadora de una racionalidad diferente, más cercana a la lógica de la reciprocidad, la ayuda mutua y la solidaridad.



### Idea

*Las cooperativas NO tienen la capacidad de mejorar las condiciones de vida de sus asociados.*

Todo lo contrario, de hecho, su modelo de distribución de la riqueza para generar bienes y servicios está estructurado precisamente para mejorar las condiciones de vida y generar valor agregado para sus asociados.



### Idea

Las cooperativas han aprovechado el ser un paradigma de ventaja competitiva, cooperativa y comparativa.

Esta idea puede ser falsa o verdadera, lo que dependerá de la cooperativa de la cual se hable. El modelo cooperativo hace que este tipo de empresas tengan valores agregados que bien aprovechados pueden ser los factores diferenciales de tener o perder una posición de liderazgo entre sus asociados.

Pero todo depende de que sus gestores y líderes comprendan que su cooperativa es mucho más que una empresa, es una organización, que no puede ser entendida ni administrada con la misma lógica de gestionar una empresa de capital.



### Idea

La cooperativa tiene como objetivo maximizar la riqueza de los asociados.

Si se parte del concepto clásico de riqueza, entendida ésta como la acumulación de bienes materiales, claramente se puede afirmar que esta frase no es cierta. Una cooperativa no está hecha para aumentar la capacidad de hacerse rico.

No obstante, una cooperativa en su dimensión empresarial, SI tiene que generar riqueza como producto de la actividad económica en la cual se encuentre, para que con la misma riqueza generada se puedan atender los objetivos sociales de la organización, comprendidos en las necesidades de sus asociados.



### Idea

Las cooperativas entienden por “no ánimo de lucro: un sinónimo de pérdida”

La cooperativa que crea en esta afirmación ya se quebró o está en camino de hacerlo. Una cooperativa no busca la acumulación capitalista, pero debe generar ingresos para responder por su dimensión social.

Comprendemos también porque es más difícil gestionar una empresa del sector de la economía solidaria que una empresa de capital, pues un gerente en la segunda se preocupará sólo por maximizar su rendimiento como entidad económica, pero un gerente y unos directivos de una cooperativa deben no sólo responder por los objetivos económicos, sino por la forma cómo se invirtieron estos rendimientos en los objetivos sociales.

Visto de otro modo, la gerencia de la cooperativa debe velar por dos informes: el balance financiero y el balance social (donde se verá la eficiencia en la asignación de la riqueza, a la hora de atender la dimensión social de la cooperativa).

- **Los principios y valores cooperativos como base de la Gestión Administrativa**

**Los principios cooperativos:**

Tanto en la planeación estratégica, como en la gestión de la organización es necesario tener claro cuáles son las características fundantes, los principios y la doctrina sobre la cual se base todo tipo de organización.



**Valores y principios**

Los principios cooperativos son el marco de valores y normas que deben regir la vida de una organización cooperativa, pues constituyen la norma de vida y el soporte de la cultura organizacional.

A continuación se hará una breve mención de los Principios Cooperativos determinados por la Alianza Cooperativa Internacional, ACI, resaltándolos como elementos de buenas prácticas de gestión.



## Valores y principios

### **Primer principio - Adhesión voluntaria y abierta.**

Las cooperativas son organizaciones voluntarias y abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y estar dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser asociadas a la misma, adquiriendo unos derechos condicionados al cumplimiento de tales responsabilidades, pero su ingreso no podrá ser objeto de ningún tipo de discriminación.

Además, a ninguna cooperativa le será permitido establecer restricciones o llevar a cabo prácticas que impliquen discriminaciones sociales, económicas, religiosas o políticas (Artículo 6 de la Ley 79 de 1988).



## Pregunta

¿Cuánto no daría una empresa de capital por tener clientes fieles y permanentes?

En la medida en que las cooperativas tengan asociados conscientes de su vinculación como dueños y educados, comprenderán la dimensión de sus tres roles (inversionista, usuario y gestor-propietario).



## Valores y principios

### **Segundo principio - Gestión democrática por parte de los asociados.**

Las cooperativas son organizaciones gestionadas de manera democrática por sus asociados, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Esto quiere decir que las personas elegidas para representar y gestionar las cooperativas son responsables ante los asociados, una responsabilidad indelegable y sobre la cual se les pedirá cuentas en la Asamblea General de Delegados.

Entender esto implica comprender que una voz es igual a un voto, fortaleza para comprender la igualdad entre miembros. Y si hay igualdad, será la misma democracia la que defenderá la equidad en la repartición de beneficios, a partir del uso de los servicios.

Esta equidad se dará en la revalorización de aportes y en la percepción del valor agregado por parte de la organización, donde no primará la participación que se tenga como dueño (cantidad de aportes o de ahorros en el caso de una cooperativa con actividades de ahorro y crédito) sino en el uso que cada uno de los miembros ha hecho de su cooperativa.



### **Valores y principios**

#### **Tercer principio - Participación económica de los asociados.**

Los asociados contribuyen de manera equitativa al crecimiento del capital de su cooperativa, el cual gestionan de forma democrática. Los asociados asignan los excedentes para algunos de los siguientes objetivos corporativos: ampliación de los servicios, mantenimiento de reservas, beneficio de los asociados en proporción a sus consumos con la cooperativa y al apoyo de otras actividades aprobadas por los asociados dentro de las decisiones en la Asamblea General de Delegados.



### **Cuarto principio - Autonomía e independencia.**

Las cooperativas son organizaciones autónomas y generan prácticas de autoayuda, gestionadas con independencia de terceros, por sus asociados, dueños y usuarios. Esto significa que si las cooperativas hacen acuerdos o negocios con otras organizaciones, incluidos los gobiernos nacionales, o si consiguen recursos de financiación externos, lo deben hacer en términos que aseguren el control democrático por parte de sus asociados y mantengan la autonomía cooperativa, no importa quién sea el socio.

Las cooperativas son independientes y eso garantiza que se blinden contra la aparición de agentes oportunistas en el mercado, que quieran aprovecharse de sus bondades, sin asumir el rol de ser parte de las mismas.



### **Quinto principio - Educación, formación e información.**

Las cooperativas deben proporcionar educación y capacitación a sus asociados, directivos, administradores y empleados, para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de las mismas. No sólo se trata de informar a la comunidad y a sus líderes sobre la naturaleza y beneficios de la cooperación, se trata de que dado el mundo en el cual operan, deben fomentar la solidaridad como un ideal posible.



## Mensaje

La sociedad de consumo del mundo capitalista fomenta *la imagen del súper yo, del ego, del héroe solitario, pero nunca del solidario*. Por eso, esperar comportamientos cooperativos en una sociedad individualista puede ser difícil, sino se hace una educación permanente y coherente con la promoción del modelo solidario y de los principios del cooperativismo.



## Valores y principios

### **Sexto principio - Cooperación entre cooperativas.**

Las cooperativas deben servir a sus asociados de la mejor manera posible, tratando de fortalecer el movimiento cooperativo y trabajando conjuntamente con organizaciones similares en distintos niveles.

Entender esto es generar redes de consumidores y productores desde el modelo solidario, lo cual podría generar mayores niveles de acción colectiva y generación de economías de escala. El mismo Alvin Tofler, autor del "Shock del Futuro" menciona esto, cuando habla en el libro *The Third Wave* sobre la generación de sinergias entre actores que se complementan en un mercado, y como las cooperativas manejan la misma doctrina a nivel mundial, es más lógico comprenderse y articularse entre organizaciones solidarias, que lograr cooperación entre otro modelo de organizaciones.



### **Séptimo principio - Interés por la comunidad.**

Las cooperativas al mismo tiempo que se preocupan por satisfacer las necesidades de sus asociados, deben pretender también el desarrollo de las comunidades a donde están vinculadas. Pero por comunidad no se debe entender la ciudad o el país donde se encuentren únicamente; de hecho, se debe iniciar por comprender que la comunidad nace en la familia de cada asociado, siendo así mismo esa familia el origen de todas las necesidades del asociado.

Estos principios cooperativos son la base para que la cooperativa desarrolle sus propios principios como organización, que la hacen única e innovadora, marcando de esta forma otro tipo de ventaja competitiva frente a su competencia en el mercado.



### **Recuerde**

Comprender esta ventaja de la cooperación depende también de la mentalidad, los valores y la coherencia de sus fundadores y líderes, de la cultura propia de cada país y región, y de lo que quieran hacer de ella sus dirigentes, administradores y asociados.

### **Los Valores Cooperativos:**

En el año 1995, la Alianza Cooperativa Internacional, en Manchester - Inglaterra, clasificó los valores cooperativos en:

- Los valores de la **empresa cooperativa**: la autoayuda, la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad.
- Los valores de los **asociados**: la honestidad, la transparencia, la responsabilidad social y la atención a los demás o vocación social.



### Valores y principios

Los Valores Cooperativos los trabajaremos como principios de gestión, siéndonos útiles como base y guía de nuestra labor dirigenal.

### Valores de la empresa cooperativa:



### Valores y principios

**Autoayuda:** En las cooperativas y coherente con el principio de cooperación entre cooperativas, se requiere de la autoayuda; en otras palabras que los asociados y las cooperativas se ayuden y colaboren entre sí, pues de esta forma no sólo generan economías de escala, sino que también favorecen la creación y el fortalecimiento del vínculo cooperativo.

La autoayuda debe tener presente el riesgo y la prudencia tanto en la consecución de recursos como en la utilización de los mismos, por eso, autoayudarse puede reducir los riesgos de fuentes sospechosas y aumenta el control sobre los recursos propios.



### Valores y principios

**Democracia:** Es el elemento por el cual se reconoce una verdadera cooperativa. Este valor de la democracia se origina a partir del principio de gestión democrática e implica la amplia y decidida participación de los asociados, no solamente en el uso de los servicios sino en el control y gestión de su cooperativa.



### Valores y principios

**Igualdad:** Se relaciona con el principio de adhesión voluntaria y abierta, donde una gestión realmente democrática evita la concesión de privilegios y las diferencias.



### Valores y principios

**Equidad:** Este valor se relaciona con el principio de participación económica de los asociados. Todos los dueños cooperados pueden disfrutar equitativamente de los excedentes y tienen beneficios en proporción al uso de los servicios que han adquirido en su cooperativa.

Cuando la cooperativa actúa con equidad significa que el asociado que ha hecho mayor uso de su cooperativa, que se ha arriesgado más por ella, recibe más. No sólo por el beneficio recibido en el uso de los mismos servicios sino por la revalorización o distribución del excedente, en caso de que haya un retorno cooperativo. La equidad no significa dividir los excedentes por el número total de los asociados, sino dependiendo de su participación en haber hecho crecer su cooperativa, podrán recibir más o menos cantidad de beneficios, por parte de la misma. A mayor uso de la misma, mayor beneficio y mayor retorno percibido.



## Valores y principios

**Solidaridad:** Aunque es parte esencial del modelo cooperativo, este valor requiere un análisis desde el punto de vista de la gestión. La solidaridad tiene que ver con dos principios: la cooperación entre cooperativas y, fundamentalmente, con el interés por la comunidad.

### • Gobierno Cooperativo



## Referencia bibliográfica

El Programa "Saber Coomeva" para Dirigentes Cooperativos ha desarrollado la temática que trata la relación entre gobierno cooperativo y gobierno corporativo, titulada "Gobierno Corporativo de Coomeva".

Es conveniente recordar los principales aspectos tratados en dicha temática, por cuanto es un elemento importante para el presente marco conceptual y metodológico.



## Recuerde

El buen gobierno cooperativo no puede descansar sobre el mismo fundamento del gobierno corporativo puesto que todos los asociados gravitan en la adopción de las decisiones sociales con igual peso, atento que las cooperativas son organizaciones democráticas en las cuales los asociados se agrupan para satisfacer necesidades y no para obtener utilidades de sus inversiones.



## Recuerde

Por lo tanto, desde el inicio el buen gobierno cooperativo tiene rasgos notoriamente diferentes del gobierno corporativo; sus objetivos y fundamentos son distintos. Sin embargo, el buen gobierno cooperativo –al igual que el gobierno corporativo– es susceptible de ser enfocado desde un punto de vista interno o desde un punto de vista de externo, aunque desde ya debe señalarse que ambos son estrictamente complementarios.

Desde el **punto de vista interno**, el buen gobierno cooperativo versa sobre la composición y las funciones de los órganos sociales y apunta a definir claramente sus respectivos cometidos, responsabilidades y relaciones recíprocas, de suerte que en su conjunto resulte un funcionamiento armónico y eficiente de la cooperativa.

Desde el **punto de vista externo**, en cambio, el buen gobierno cooperativo apunta a satisfacer las exigencias del funcionamiento de la cooperativa en punto a la prestación de sus servicios a los asociados y al cumplimiento de sus obligaciones con la comunidad. Pero debe advertirse que los destinatarios de los servicios –los asociados– son los mismos que integran los órganos sociales de la cooperativa, por lo cual ambos enfoques –interno y externo– acaban confundándose y fusionándose como resultado de la identidad fundamental de la condición de propietario y de usuario que el asociado reviste en la cooperativa.

En consecuencia, formalmente pueden ser similares los **enfoques** del buen gobierno cooperativo y del gobierno corporativo, pero son sustancialmente diferentes en cuanto a los objetivos, lo cual deriva de la diferente naturaleza de las cooperativas y las sociedades comerciales. Por lo tanto, se trata de conceptos cuyos respectivos significados son diversos.

Los principios orientadores del buen gobierno cooperativo surgen de la propia naturaleza de la cooperativa que se constituye para el servicio de sus asociados; ésa es su razón de ser.



### Recuerde

El desarrollo del Modelo General de un Sistema de Gobierno Corporativo cuyos elementos fundamentales están definidos en términos de Propietarios-Administración-Mercado dentro de dos ecosistemas (del propietario y del mercado), con base en el cual se identificó el sistema de gobierno corporativo de Coomeva.

### Sistema de gobierno corporativo de Coomeva

Instancias de gobierno	INSTANCIAS		
	PROPIETARIOS	ADMINISTRACIÓN	MERCADO
ÓRGANOS O ENTES DE GOBIERNO	ASOCIADOS	PRESIDENCIA EJECUTIVA	MERCADO (Oferta vs. Demanda)
	ASAMBLEA GENERAL (Delegados)	GERENCIAS CORPORATIVAS (Primer nivel gerencial)	FOCO DE MERCADO (Cliente objetivo: Asociado y su familia)
	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN (Consejeros)	COLABORADORES	CLIENTES (Usuarios)

Dentro de este marco conceptual se retoman y se amplían las siguientes ideas rectoras y conceptos:



## Ideas rectoras

Para ejercer un buen gobierno cooperativo debe partirse de la premisa fundamental de que las cooperativas cuentan con una base doctrinaria que las identifica más allá de las fronteras nacionales, del grado de desarrollo alcanzando de la economía y de las actividades específicas que cada una realice. El enfoque de la cuestión debe asentarse sobre la base de la naturaleza universal de las cooperativas, cuyos valores y principios condicionan el gobierno cooperativo.

Los elementos más importantes del gobierno cooperativo, son:



## Concepto

**El criterio de identidad:** Este criterio hace referencia a que el asociado tiene tres roles en la organización: el rol inversionista, el rol de gestor y el rol de usuario. En el caso de las cooperativas donde los colaboradores son asociados, también tienen un rol similar al de las cooperativas de trabajo asociado, donde no son empleados pero su dimensión como trabajadores los ubica en esta esfera de participación y de identidad.



## Mensaje

Si el asociado es consciente de su rol como dirigente, le interesará participar en el gobierno de la cooperativa, con el fin de vigilar que ésta no se desvíe de los objetivos trazados, es decir, que no logre sus fines económicos y sociales.

Por eso, bajo este enfoque, el asociado tiene además de sus motivos económicos y sociales, otros motivos concretos e inmediatos, para participar en el gobierno de su empresa-organización-cooperativa.

Esta participación del cooperado se hace a partir “de la participación en la organización interna mediante la elección de los cargos directivos en asambleas, por medio de sistemas de votación, de modo que, sin quitarle flexibilidad operativa a los gerentes profesionales, se evite que estos lesionen los intereses del colectivo de socios”.

La mayoría de los conflictos en el gobierno cooperativo nacen cuando los asociados no diferencian entre los tres ámbitos anteriores de participación, olvidando su rol de inversionista, gestor o usuario y tratan de intervenir en la gestión profesional y estrictamente administrativa de la organización.



### Concepto

El criterio de identidad se hace diferente al concepto de participación en la cooperativa, puesto que dependiendo del rol que tenga el asociado en la cooperativa su participación será diferente.



### Ejemplo

Ejemplo de participación:

Si un asociado sólo utiliza los servicios de la cooperativa, su participación se va a manifestar solamente como *usuario*. Si además participa en la Asamblea, podrá ser entonces *delegado a la asamblea*. Si es elegido en elecciones, por cuociente electoral o plancha al *Consejo de Administración* o a la *Junta de Vigilancia*, será un *asociado dirigente o gestor en el núcleo básico* y si es empleado de la misma, es porque es gerente o miembro del grupo de administración.

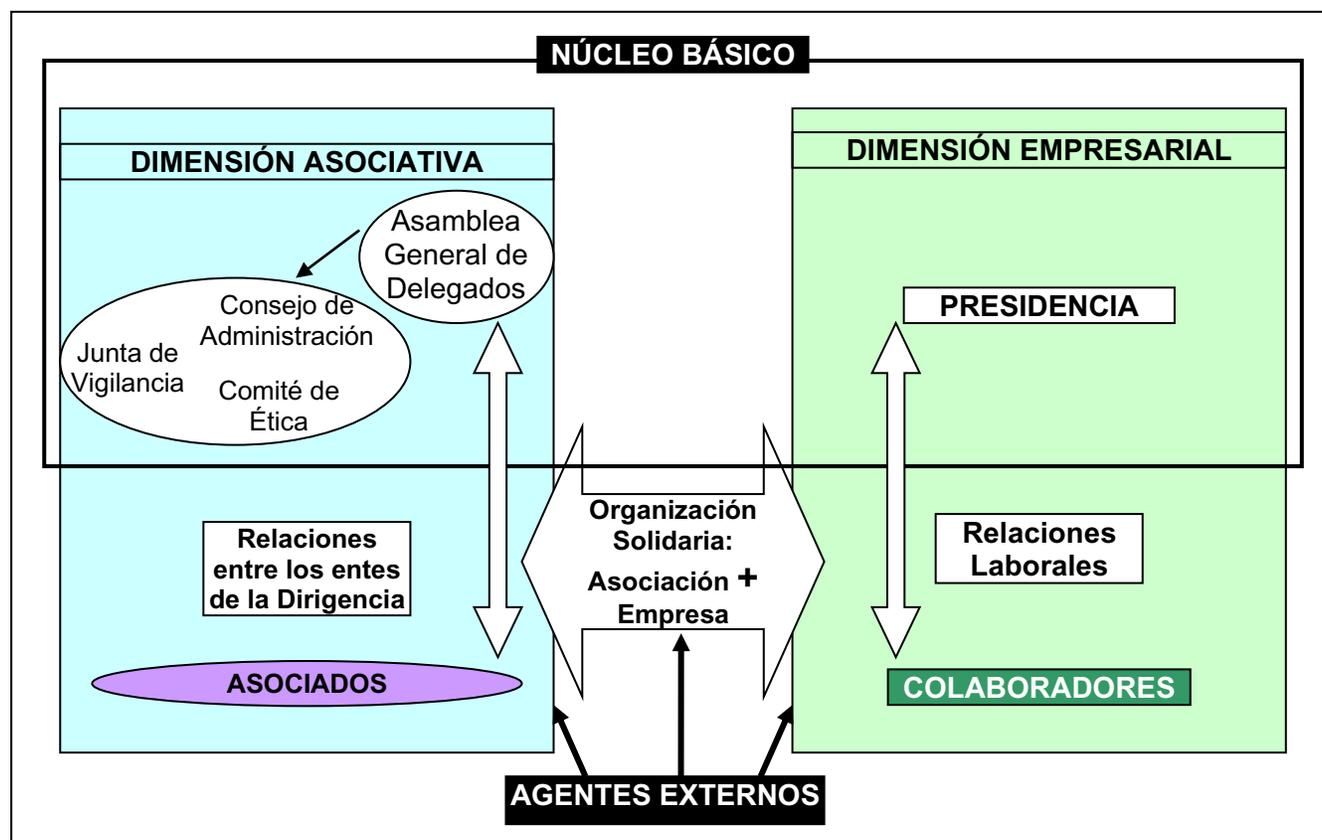
## Núcleo básico



### Pregunta

¿Quiénes cumplen con la misión de gestionar adecuadamente la cooperativa y no pueden delegar esta función a nadie pues responden ante los asociados por los resultados de su administración?

La respuesta es el núcleo básico. Veamos en la siguiente gráfica quiénes hacen parte del núcleo básico.





### **Recuerde**

Esta gráfica resume lo que hemos visto hasta esta parte del documento. El gobierno cooperativo funciona en toda la cooperativa, pero con responsabilidades y campos de acción concretos, dependiendo del rol que cada asociado tenga.

El Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia, el Comité de Ética y la Presidencia Ejecutiva hacen parte del núcleo básico, pero se debe entender que en el gobierno corporativo hay una relación jerárquica en la dimensión empresarial de la organización, donde el Gerente tiene unos subordinados (colaboradores) y en donde los demás asociados, "por más bien intencionados que estén", no podrán entrar a interferir sin utilizar los mecanismos previamente acordados para este fin.



### **Recuerde**

No olvidemos que la dimensión asociativa la ejercen todos los asociados, quienes deben cumplir con unos deberes para tener acceso a unos derechos como dueños y usuarios.

Esta dinámica múltiple del núcleo básico se puede entender entonces con la siguiente gráfica, que relaciona las funciones gerenciales dentro de la organización cooperativa.

## La función de gestión administrativa en la Organización Solidaria



### Referencia bibliográfica

La toma de decisiones en el núcleo básico de una cooperativa “se manifiesta en la decisión consensual y compartida de un grupo de personas (Presidente ejecutivo, Dirigentes, delegados a la asamblea y del Consejo de Administración) de asumir la responsabilidad de sacar adelante la organización y de actuar como un equipo de trabajo”.

Coque y Dávila, 2000.

### Mensaje

Bien sabemos que la Asamblea General de Delegados es el escenario para informarse de cómo va la organización, así como para tomar las grandes decisiones y, principalmente, elegir a los directivos. La autoridad de la organización cooperativa reside principalmente en el núcleo básico.

## LA TOMA DE DECISIONES EN LA COOPERATIVA

En cuanto a la toma de decisiones, se da en diferentes espacios según la importancia de ésta. Así, las decisiones estratégicas, las que van a afectar el futuro de la Cooperativa se toman en la Asamblea, como órgano máximo que es. Las decisiones operativas, diferentes a las de crédito, se toman dentro del núcleo básico como un proceso de concertación, discusión y análisis, en algunos casos coordinados por la gerencia y en otros casos liderados por el Consejo de Administración, en cabeza de su Presidente. En el caso del crédito, las decisiones están ordenadas según rangos fijados sobre un monto determinado de dinero, entre la Gerencia, el Consejo de Administración y el ente asesor.



### Ideas rectoras

Pero como quiera que sea, las decisiones se tratan de tomar de manera consensuada y en casos que no se logre, por mayoría.

## LA VENTAJA COOPERATIVA

Aunque la mayoría de las cooperativas y otras empresas del sector social y solidario en el mundo, actúan en un mercado capitalista, no operan, al menos en la teoría, por una motivación capitalista, donde la racionalidad definida por la economía neoclásica es la lógica imperante y donde, en la práctica, esperan el máximo retorno económico por cada unidad invertida, que es ley para el individuo "racional" (que prefiere más a menos y que piensa que dejar de ganar es perder).



### **Recuerde**

En síntesis, la ventaja cooperativa se deriva del trabajo en grupo y se puede entender como el beneficio o ahorro del esfuerzo obtenido por los asociados y logrado por la participación en la cooperativa. Por su parte, la ventaja competitiva se define con base en las actividades que una empresa realiza mejor que sus competidores. Es lo que desde la Economía Comprensiva liderada por el profesor Razetto llamamos "el Factor C": Unión de voluntades en pos de un beneficio común.

Paradójicamente, es precisamente la racionalidad del modelo neoclásico la que habrá de concluir que la ventaja cooperativa es a su vez, la misma ventaja competitiva de las empresas de economía social y solidaria.



### **Ideas rectoras**

Más aún, si la cooperativa u otra empresa del sector social y solidario, cumple con la doctrina solidaria y es coherente con el modelo de gestión que se le atribuye (transparencia, no ánimo de lucro, democracia, etc.), logrará maximizar tanto su ventaja cooperativa como su ventaja competitiva.



### **Mensaje**

Esta realidad, en la práctica, hará concluir a los asociados cooperados, que la mejor decisión bajo la racionalidad neoclásica será cooperar y mantenerse dentro de la cooperativa.



## Pregunta

**¿Por qué vale la pena quedarse en la cooperativa?**

- Porque si la cooperativa cumple con los principios doctrinales y de gestión, el ingreso disponible del asociado será siempre mayor que el de una persona no asociada, bajo condiciones dadas.
- Porque incrementará su excedente del consumidor.
- Porque será más bajo su costo de oportunidad como agente económico individual.



## Ejemplo

Por ejemplo, presentar la ventaja cooperativa como un valor que depende de los precios internos (el precio del producto, del servicio o del salario vendido, pagado o entregado en el momento de la transacción entre el asociado y la cooperativa y, el reembolso o el complemento de precio o de salario entregado al asociado al término del año financiero en forma de distribución de excedentes), es una aproximación interesante.



## Teoría

Lo que significa que la ventaja cooperativa ( $V_{coop}$ ) depende de relaciones numéricas entre:

- ✓ el precio que el asociado paga a la cooperativa por adquirir un bien o servicio que se supone es más barato, o por lo menos igual, al que pagaría en el mercado a otra empresa ajena a su propiedad como lo es su cooperativa ( $P_{coop}$ ),

- ✓ el retorno que se le da al asociado en la repartición de excedentes ( $E_{xcoop}$ ) y
- ✓ otras variables (ventajas no monetarias, calidad en el servicio o producto, participación social, etc.), que se suponen también como parte de la ventaja cooperativa ( $O_{coop}$ ).

## ELEMENTO COMÚN EN LAS EMPRESAS SOLIDARIAS DE LATINOAMÉRICA

Existe una presencia común a los países latinoamericanos, de empresas de carácter solidario que basan su existencia en la capacidad de cooperación, de gestión y de negociación del grupo gestor. No obstante, es necesario decir que la cooperación no es un acto espontáneo, según la teoría sobre "acción colectiva", sino que obedece a una racionalidad propia del modelo neoclásico del "homo económico" (HE); por lo tanto, el agente "racional" concluye que ser solidario es "un buen negocio".



### Teoría

El centro del asunto estará entonces en saber cuándo alguien decide cooperar. La respuesta es sencilla: "cuando ese alguien tiene la esperanza matemática de que el costo de no cooperar será mayor que el de cooperar, o dicho de otro modo, cuando el beneficio de no cooperar es inferior que el beneficio de cooperar".



### Mensaje

Pero ojo, cuando hay alguien que no cumple con las reglas de juego y que incluso, se beneficie de la cooperación sin cooperar, se rompe la confianza, lo cual limita la posibilidad de que haya más cooperación en el grupo y por ende, se debilita la solidaridad, el capital social y la puesta en práctica de una gestión administrativa coherente y eficaz de la cooperativa.

Si la cooperativa no se maneja como empresa, ni como organización, ni como escuela para la solidaridad, perderá toda la fuerza del modelo, y se perderá también la posibilidad de generar acción colectiva, capital social y la puesta en práctica de los principios y valores como herramientas de gestión cooperativa.



## Ideas rectoras

### LOS DEBERES DE LAS COOPERATIVAS

- Las cooperativas, como entidades económicas, están obligadas a trabajar por su negocio, por su servicio, su producto y su excedente.
- Las cooperativas, como entidades sociales, deben preocuparse por la satisfacción de las necesidades de sus miembros, al desarrollo integral de las personas que las conforman, el respeto de la democracia y la preocupación por la comunidad.
- Como entidades o espacios para el aprendizaje, las cooperativas deben propiciar los cambios de paradigmas de enfoques excluyentes y egoístas, por espacios incluyentes y desarrollo colectivo desde una racionalidad de grupo.



## Pregunta

### ¿CÓMO GENERAR ACCIÓN COLECTIVA?

A partir del cumplimiento de las reglas de juego en el interior del grupo, propiciando el fortalecimiento de la confianza en el mismo y articulando esa confianza a la generación de redes de "más confianza", para que de esta forma,

se logre fortalecer paulatinamente los niveles de solidaridad, ayuda mutua y capital social.

Si las cooperativas tienen los elementos para hacer que sus miembros cumplan con las reglas de juego, lograrán ser entidades de mayor nivel de autogestión. Su coherencia se basará en poder construir en el tiempo un mayor reconocimiento colectivo de la organización y de esta manera, colaborar para que se conviertan en organizaciones sostenibles y autónomas. En todo esto no podemos negar que como dirigentes, somos protagonistas!



### Mensaje

Y en nuestro rol de dirigentes debemos ser líderes de opinión, promoviendo que el modelo de la organización cooperativa (sin desconocer los otros tipos de organizaciones), puede parecerse al modelo ideal de organización en el contexto económico y social del país, por la interrelación entre sus miembros y su proyección como unidad generadora de riqueza económica y social.

***Si una cooperativa es gestionada como una organización, reconociéndole sus tres dimensiones, articulándola a redes (intercooperación) de confianza, como paso posterior al cumplimiento de reglas de juego colectivas (democracia) y como paso anterior a una cultura de la cooperación, como acto consciente y de ayuda mutua (solidaridad), se estará dando paso a una cultura cooperativa, la cual no surgirá de manera espontánea o improvisada, sino que será una construcción colectiva en el tiempo, mediante gestión y la administración de asociados coherentes con el modelo.***



### **Recuerde**

Para lograr lo anterior, no sólo es necesario comprender los enfoques del modelo cooperativo en la educación sino también, comprender y aplicar en los enfoques de gerencia y gestión en el fortalecimiento organizacional, de manera coherente con la doctrina, vista ésta como otra herramienta de gestión.



### **Herramienta**

Así, los valores y principios serán herramientas para el apoyo a la competitividad de la empresa, generando mayores ventajas competitivas, de cara a un mercado local globalizado, pero en crisis.