

ESTUDIOS

“Metodología para la organización de una Cooperativa de Servicios de segundo grado”

POR

JOSE A. MATA

EXPLICACION METODOLOGICA

“All these inventions, singly or collectively, though they have revolutionized the manner of human life, are not the ultimate reason why men put such hope in machines. Their hope is not based on the machine we possess. They are obviously a mixed blessing. Their hope is based on the machines that are not yet made, and they have reason to hope because a really new thing has come into the world. That thing is the invention of invention”.

“A PREFACE TO MORALS”. Walter Lippmann

El desarrollo metodológico del presente trabajo está orientado bajo dos criterios, el uno teórico, basado en los presupuestos doctrinales aceptados, y el otro práctico, de acuerdo con los hechos reales en que se desarrollaría la entidad Cooperativa propuesta.

De acuerdo con el criterio teórico debemos declarar que toda la organización lógica propuesta descansa y se desarrolla siguiendo el principio instrumental, como el cooperativismo es aceptado por la Doctrina Social Católica y adicionándolo, como normativa de futuro y fin, con el intento de llegar a sistematizar cooperativamente todos los actos humanos socio-económicos.

Para la vertebración de este fondo doctrinal a través de las técnicas operativas propuestas hemos creído en el carácter histórico del cooperativismo, en su dimensión doctrinal, aceptando, como principio pragmático necesario, que lo mejor, en ciertos casos en que no debe contar con la realidad, no es lo ideal sino lo posible. Hemos captado

y aceptado, por lo tanto, ciertas renunciaciones temporales en beneficio de la obtención de fines prácticos e históricamente posibles y necesarias para el desarrollo y fortalecimiento de las entidades Cooperativas actuales.

Atendiendo al criterio de selección práctica de los hechos y la forma de dominarlos lo más técnicamente posible partimos del análisis de situaciones y fenómenos que se nos presentan con la fuerza de un sistema hábil e inteligentemente estructurado el cual hay que aceptar, adaptándose los elementos de acción a dicho sistema y sus fenómenos para poder reaccionar frente a ellos y llegar a dominarlos o, al menos, mitigar su influencia negativa en nuestras entidades Cooperativas.

Las secuencias metodológicas que seguimos se hallan enmarcadas por dos grandes factores: el tecnológico y el operativo. El primero está tratado bajo evaluaciones de niveles funcionales de carácter dinámico, y el segundo, bajo ideogramas lógicos de racionalizaciones correlacionadas. Quiero significar que, aunque aparentemente los esquemas propuestos presentan unas estructuras estáticas, en rigor, tienen todas una circulación dinámica en su correlación y una evolución aleatoria por medio de claves y criterios selectivos que, a nivel de gerencia y jefes de división, representan análisis por circuitos fácilmente cambiables conforme a las necesidades enfrentadas. Aquí es donde, si hay algo de original en el presente trabajo, he querido formalizarlo.

Para ello he partido de un hecho histórico fácilmente comprobable: las entidades Cooperativas actuales adolecen de fuerza de sistema pues no se hallan integradas, de dentro hacia afuera, en las estructuras capitalistas. De ahí resulta que cualquier fallo en dichas estructuras o en las mismas entidades Cooperativas, siempre afectan con mucha mayor intensidad a éstas que a otras entidades que pertenecen por naturaleza de su personalidad al sistema capitalista. Esta posición precaria de acción y reacción, dentro y frente a un sistema capitalista, sólo es posible suplirla o mitigarla poseyendo una organización administrativo-operativa muy dinámica y fluida para poder adaptarse rápidamente a todas las presiones, cambios y debilidades del sistema con el que coexisten.

Como secuencia metodológica del estudio hemos seguido las siguientes etapas:

- a) planteamiento del problema, su análisis y la necesidad de resolverlo;
- b) fundamentación doctrinal y teórica del criterio aplicado en el desarrollo del tema;

- c) determinación de la entidad propuesta y evaluación teórica de su función en la relación con el sistema económico de libre empresa y competencia;
- d) descripción, explicación y análisis de la estructura general de la entidad propuesta;
- e) desarrollo de sus sistemas operativos generales.

Por otra parte he adoptado una exposición sintética y enunciativa con el ánimo de valorar únicamente las ideas metodológicas y organizativas presentadas considerando suficiente para formarse un criterio de comprensión de ellas ya que complemento su explicación con esquemas de ideogramas y organigramas que recogen toda la estructura en su conjunto.

BASES TEORICO - DOCTRINALES

"En la realidad social, el dominio del hombre por el hombre es, a despecho de toda transformación, el continuo histórico que une la razón pre-tecnológica y la razón tecnológica. Sin embargo, la sociedad que proyecta y emprende la transformación tecnológica de la naturaleza altera la base del dominio por la substitución gradual de la dependencia personal por la dependencia del orden objetivo de las cosas".

"IDEOLOGÍA DE LA SOCIEDAD INDUSTRIAL". Herbert Marcuse.

Con el objeto de iniciar todo el planteamiento teórico doctrinal sobre bases precisas conceptuales comenzaremos por aceptar una definición de la entidad Cooperativa que proponemos. Esta definición podemos precisarla así: entendemos por Cooperativa de servicios, desde el punto de vista estrictamente empresarial a la entidad formada por la unión voluntaria de personas, naturales o jurídicas, que se organizan técnicamente con el fin de obtener, sin ánimo de lucro, la satisfacción de servicios socio-económicos que se necesiten.

De acuerdo con la anterior definición de la empresa Cooperativa de servicios desarrollaremos su estructura en función de dos factores esenciales: primero en función de su acción interna, y segundo, en relación de su acción externa.

El primer factor o acción interna se compone de cuatro grandes objetivos que es necesario desarrollar estructurándolos armónicamente para lograr el equilibrio doctrinario de beneficio común que es la esencia de los principios cooperativos. Estos cuatro objetivos los podemos determinar así:

- a) estatutos y reglamentos.
- b) organización tecnológica y administrativa.
- c) formación cooperativa y técnica.
- d) servicio eficiente.

Con respecto a los objetivos de la acción externa se deben desarrollar estructurándolos bajo un absoluto rigor pragmático con el fin de lograr un conjunto instrumental capaz de entender su circunstancia coyuntural y poder cumplir, con sus propios medios, con los fines

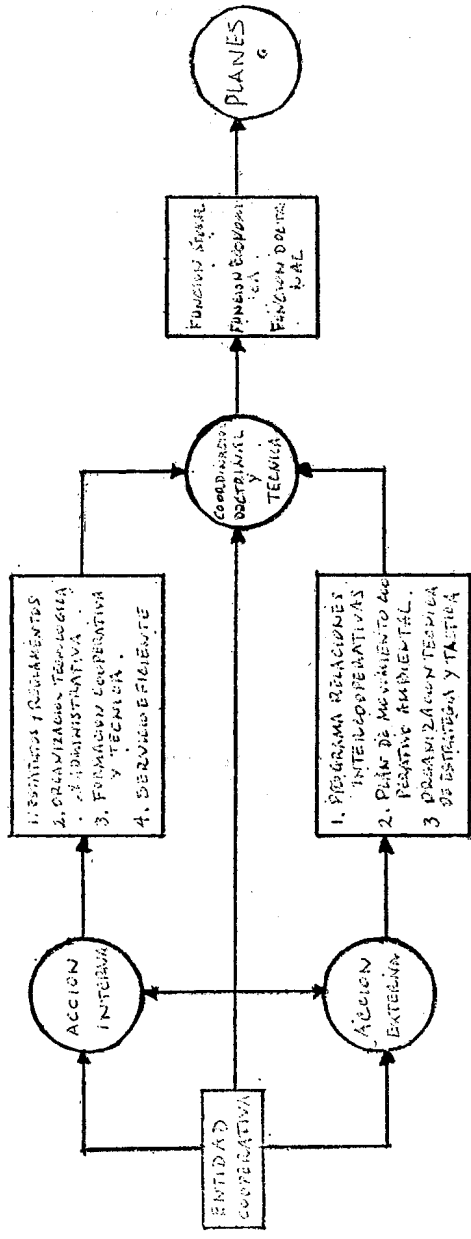


FIG. 1.—Esquema de la política de acción de la Entidad

sociales pactados, frente a un sistema socio-económico dado. Estos objetivos los especificaremos así:

- a) programa de relaciones y política federalista.
- b) plan de movimiento cooperativo ambiental.
- c) organización técnica de estrategia y táctica operativas.

La interrelación de los dos factores de acción anteriormente señalados debe formular toda la política social y económica de la entidad, reflejada en los dos puntos básicos siguientes:

- a) coordinación doctrinal y técnica de factores y objetivos.
- b) elaboración de planes a corto y largo plazo en función de la coyuntura interpretada a través de los objetivos señalados.

Es muy necesario para la comprensión teórica de nuestro ensayo admitir y valorar esta división formal de la actividad empresarial de la entidad Cooperativa que proponemos, pues es uno de los elementos dinámicos que sostienen las posibles variaciones coyunturales de sus estructuras de organización operativa.

En la figura I recogemos en esquema lo anteriormente expuesto ampliando su descripción con un plan relacional inter-objetivos y sus normas y funciones de acción derivadas, lo cual suministra una idea gráfica del conjunto normativo total de la entidad en su aspecto de fines doctrinarios.

Este conjunto de factores doctrinarios y objetivos funcionales forman un sistema coherente de política de acción de la entidad en la toma de decisiones frente a otras unidades de sistema.

Descripción y análisis socio-económico de la función de la entidad cooperativa de servicios de segundo grado en relación con el sistema de libre cambio

“Bienaventurados los que tienen hambre y sed de justicia, porque ellos serán saciados”.

SERMÓN DE LA MONTAÑA, Jesucristo.

Debo comenzar por destacar la conveniencia, tanto doctrinal como práctica, de la creación de Cooperativas de servicios de segundo grado; para ello voy a remitirme a la autoridad de varios autores de reconocida competencia cooperativista.

El profesor Fernando Elena Díaz, en su artículo publicado en el número 1 de la *Revista de Estudios Cooperativos* publicada por la A. E. C. O. O. P., con el título de “Las Cooperativas de producción y consumo en un plan de desarrollo económico”, dice: “Cooperativas de servicios formadas por Empresas”. “Es claro y se repite aún poco para lo que debiera repetirse que uno de los inconvenientes más graves con los que tropieza el desarrollo económico es la excesiva atomización de empresas. Es decir, la existencia en un país de una multitud de empresas pequeñas, si bien contribuye a una mayor estabilidad social, dificulta la aplicación de las modernas técnicas, crea falsos intereses desde el punto de vista económico, multiplica inútilmente los gastos de administración, etc. De aquí la importancia de las empresas formadas por pequeños empresarios precisamente para hacer en común aquellas tareas que exceden de sus posibilidades: creación de servicios comunes de asesoramiento y gestión, compra y venta para todos ellos, distribución y almacenaje de materias primas u otros productos, incluso puesta en marcha de talleres o fábricas para su servicio”.

Y más adelante afirma: “Especial mención merecen las Cooperativas formadas por Cooperativas. Es decir, las llamadas Cooperativas de segundo grado. Aparte del efecto de concentración que se produce igual que cuando se trata de empresas mercantiles, tienen otros sobre el desarrollo económico. Es un efecto indirecto, que al potenciar las

entidades de primer grado se produce automáticamente. El porvenir de la cooperación está ligado a la capacidad de las entidades de primer grado para distinguir lo que pueden hacer por sí mismas y aquello que exige su unión con otras similares para ponerse en línea con las exigencias de la técnica moderna”.

Más adelante el profesor Elena cita las conclusiones a que se llegó en la Asamblea de Cooperativas, y en la tercera de ellas se dice: “Asimismo se considera de gran interés el fomento de tareas cooperativas para la creación conjunta de oficinas técnicas y comerciales, con las que se facilite la racionalización de la producción y del proceso productivo de la distribución; para formación de dirigentes de empresas; para la investigación técnica y para la formación de obreros especializados u otras actividades análogas”. Y en la conclusión octava se recomienda: “Todas las inversiones en personas o en investigación técnica, así como las relativas a la racionalización de la producción y la distribución, son esenciales para el desarrollo económico. Por tanto, las funciones cooperativas de investigación, enseñanza y formación y las relativas a la creación de oficinas técnicas y comerciales conjuntas para las empresas pequeñas y medianas que se constituyan habrán de recibir del Estado la máxima protección posible, dictándose al efecto las disposiciones oportunas”.

Consideramos innecesario insistir sobre lo expresado tan clara y enfáticamente en lo transcrito anteriormente. Es un hecho evidente, no sólo la conveniencia sino la necesidad de crear estas entidades Cooperativas de segundo grado en el campo de los servicios especializados de acuerdo con la evolución del progreso técnico y de las modificaciones incesantes de las estructuras económicas del sistema capitalista de libre cambio en que nos hallamos inmersos.

Robert Leclercq, en su informe al Congreso Nacional Francés, titulado: “Posición del movimiento cooperativo ante la evolución económica”, declara: “Nuestro movimiento se ha interesado siempre grandemente en el estudio de la coyuntura económica a fin de adaptar constantemente sus organizaciones de producción y distribución a las circunstancias a seguir, en su rápida evolución, los trastornos provocados en las condiciones de vida de los hombres por el progreso científico”.

Y Carlos Veverka, en su artículo “La evolución de la técnica comercial y las Cooperativas”, dice: “Al colocarnos en el terreno del simple rendimiento, debemos esforzarnos constantemente por revisar, adaptar o modificar nuestros métodos, si hallamos otros más eficaces. Adaptación de nuestra actividad a la evolución del consumo; adapta-

ción de medios y métodos a la evolución de las técnicas: tal debe ser nuestro permanente cuidado, nuestra razón de ser”.

El eminente cooperador D. José Luis del Arco Alvarez en su libro “Temas cooperativos”, al hablar de la evolución de los fenómenos económicos manifiesta: “Pero sólo las Cooperativas de segundo grado podrán abordar y resolver estos procesos industriales y mercantiles al por mayor, porque también sólo ellas están en condiciones de mantener los indispensables cuadros técnicos y expertos y de observar los mercados y de conseguir la financiación cara y compleja que todos estos procesos requieren”.

Y como colofón a lo anterior podemos citar la opinión del gran Papa Juan XXIII en la Encíclica “Mater et Magistra”, quien alentando a la empresa Cooperativa, dice: “Ante todo hay que advertir que la empresa Cooperativa, si quiere alcanzar una situación económica próspera, ha de ajustarse incesantemente en su estructura y funcionamiento y métodos de producción, a las nuevas situaciones que el progreso de las ciencias y de la técnica y las mudables necesidades y preferencias de los consumidores plantean conjuntamente”.

Después de aceptar estas opiniones sobre el valor y la necesidad de las entidades Cooperativas de segundo grado en su relación con el sistema económico capitalista y en especial frente a las estructuras y relaciones del mercado de libre competencia, donde la ventaja estratégica de la función económica de las empresas está estrechamente correlacionada con su grado de potencia tecnológica, el nivel de racionalización de sus procesos productores y administrativos y su localización táctica en el sector en que se desenvuelve, pretenderemos describir y analizar este complejo de una forma esquemática que nos servirá para fundamentar la evaluación de los desarrollos operativos que proponemos en el presente estudio metodológico.

Cuando los fenómenos económicos y sociales no se hallan dirigidos por normas de organismos públicos, sino que se hallan determinados por voluntades de sujetos económicos individuales, entonces consideramos que se ordenan bajo principios de economía de intercambio o de mercado.

El contacto de estos planes económicos individuales entre sí, así como los fenómenos económicos acumulados o macroeconómicos, se realiza a través del sistema de precios, por medio del cual se manifiesta la relación que guardan las cantidades ofrecidas y demandadas de bienes y servicios, por los sujetos económicos, y dan origen a toda la actividad económica en base de las necesidades propias y ajenas.

Dentro de la aceptación, como mal menor, de la economía capitalista, la situación que más beneficia a la comunidad es la de competencia de mercado ya que la idoneidad funcional de la economía social normada por el mercado se ajusta a las circunstancias competitivas que existen en los mercados mismos.

Si ahora analizamos los factores integrados en el esquema de circulación económica que representa la figura 2, obtendremos las siguientes premisas:

- a) la situación repetitiva de los sectores: producción, distribución y consumo, es cíclica.
- b) los individuos se hallan, necesariamente, calificados como productores, como miembros de las unidades económicas productoras o empresas, y como consumidores, como miembros de sus respectivas unidades domésticas y empresariales.
- c) como consumidores reciben de las unidades productoras bienes y servicios (corriente "real"), como productores reciben de las unidades consumidoras ingresos monetarios (corriente "monetaria").

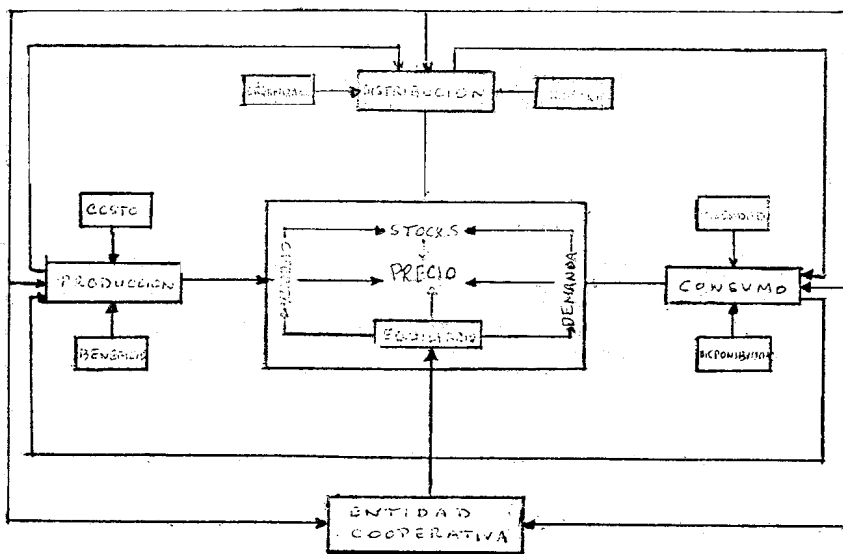


FIG. 2.—Esquema explicativo de la relación mercado

- d) solamente la corriente monetaria recorre todo el ciclo económico sin destrucción, ya que los bienes y servicios desaparecen por consumo de los mismos.
- e) en cada etapa cíclica el volumen de la circulación es igual al total del producto social.

Debemos significar que, aunque en nuestro esquema no incluimos el sector público (Estado) ni el extranjero, no ha sido por ignorar su gran influencia exógena en el circuito, sino porque nuestro estudio exige solamente un análisis de la entidad Cooperativa que proponemos en función de la relación mercado, desestimando las otras incidencias. En el esquema vemos que el factor "producción" se halla determinado por sus curvas de coste y beneficio, lo que determina a su vez una situación de valor al entrar en la relación mercado con el carácter de oferente a la demanda que a su vez se halla condicionada, como consumo, por las curvas de las necesidades y disponibilidades (poder de compra). Con estas limitaciones de valor, la oferta y la demanda se sitúan en competencia de mercado para realizar el cambio a través del precio. Al afirmar el aspecto no consuntivo de la corriente monetaria hemos excluido la apreciación del ahorro ya que lo estimamos como un elemento dinámico de la inversión en la identidad keynesiana.

Ahora bien, la Doctrina Cooperativa, identificada en esto con la Doctrina Social Católica, propugna, como uno de sus fines económicos de su programa, el precio justo de los bienes y servicios, junto con la armonía o equilibrio de los factores de producción, distribución y consumo. Obteniendo un precio justo en una economía en equilibrio de factores se obtiene el bienestar social y la justicia social, pues se logra la estabilidad del pleno empleo y la satisfacción de las necesidades en función de los valores creados comunitariamente.

Tenemos descritas y determinadas las dos premisas sobre las cuales vamos a construir la necesidad de crear entidades Cooperativas de segundo grado, que, reconociendo la realidad histórica de la primera y aceptando la doctrina de la segunda, contribuyan con su actividad a la obtención de esos fines éticos y socio-económicos como son el precio justo y el bienestar social a través del equilibrio de factores.

Las entidades Cooperativas de segundo grado deben organizarse como unidades macroeconómicas en cuanto a sus estructuras internas y dotarlas de los elementos de acción con potencia de incidencia macroeconómica. Aunque esto parece una contradicción desde el punto de vista de la teoría de la firma clásica no lo es en el pleno de las doctrinas y técnicas de la moderna estrategia económica. Este es uno de

los puntos básicos sobre los que se desarrolla todo el sistema operativo en el presente estudio.

Vamos a realizar un pequeño análisis para explicar la función e incidencia de estas entidades en la estructura de mercado, tal y como la hemos configurado en el esquema anteriormente expuesto. En dicho esquema observamos que hemos situado a la entidad Cooperativa como un cuarto factor compensador que pretende lograr el equilibrio de factores en función de un precio justo.

El éxito o el fracaso de lograr estos fines se halla condicionado no sólo por la acción en sí de la unidad cooperativa sino por la obtención técnica del dominio de una de las situaciones alternativas siguientes:

- a) que del colectivo estadístico que represente las unidades integradas en cada sector económico, se posea el mínimo cuantitativo de asociados, en volumen suficiente para incidir, potencial o realmente, en la determinación de la curva de correlación de tal colectivo.
- b) que del colectivo estadístico antedicho se posea el óptimo cualitativo de unidades asociadas, realizando la evaluación de dichas unidades en base a su situación estratégica interrelacionada en su sector respectivo, en volumen suficiente para incidir, potencial o realmente, en la determinación de la curva de correlación de tal colectivo.
- c) que posea asociados un núcleo mixto, cuantitativo-cualitativo de los tipos a) y b), que independientemente sean representativos de cada tipo y que correlacionados posean la incidencia suficiente para determinar la ecuación de correlación del colectivo total.

En el primer caso a) nos hallamos ante un simple problema de acumulación cuantitativa cuya política económica debe resolverse a través de convenios o pactos contractuales entre las unidades componentes. El segundo, caso b), requiere un análisis de evaluación cualitativa y comporta, fundamentalmente, una valoración de estrategias cuya solución de política económica se debe realizar a través de pactos de prioridades conforme a los ratios de incidencia de cada unidad representada en la curva general de correlación. El tercer caso es mixto, y por lo tanto, debe resolverse usando soluciones alternativas de los dos anteriores.

El desarrollo del sistema operativo de la entidad que proponemos en el presente estudio es, precisamente, la organización lógica de las tecno-estructuras que deben aplicarse a la investigación, determina-

ción y análisis de los datos, factores, situaciones y ambientes que comportan las especificaciones teóricas de los puntos a), b) y c), anteriormente tratados.

No hay que olvidar que la entidad Cooperativa que proponemos no es autónoma en cuanto a su función de comportamiento frente a la estructura de mercado ya que su acción política, económica y de decisiones es una media ponderada de las funciones económicas de cada unidad asociada que son las que realmente se hallan en la relación mercado y que delegan, parcial o totalmente, su política económica en la entidad Cooperativa de segundo grado que desempeña un papel de mediadora y reguladora de los equilibrios parciales. Como la misión de esta entidad Cooperativa es precisamente contribuir, a través de sus servicios, a lograr el equilibrio socio-económico de las unidades asociadas, debemos precisar el concepto del mismo. Y así diremos que los entes económicos se hallan en equilibrio cuando mantienen entre sí una cierta relación en la cual se ha logrado el proceso de adaptación al medio actuante, y que teniendo en cuenta los factores reales del mercado, principalmente los precios, se obtiene el óptimo económico de bienestar.

Las condiciones que nosotros estimaríamos para lograr una situación de equilibrio de naturaleza cooperativista se derivan de la lógica del concepto del mismo planeando una estructura de ordenamiento y regulación de la actividad económica de intercambio en relación con la capacidad funcional para integrar las magnitudes endógenas y exógenas del sector en el que operan las unidades asociadas. Del análisis de nuestro concepto de equilibrio cooperativista se desprende la diferencia que existe con el que admite la teoría económica capitalista que sostiene dicho concepto basado en la máxima de que los sujetos económicos norman su conducta conforme a la idea de máximo lucro, y, por lo tanto, los planes de las unidades económicas se construyen sobre las fluctuaciones y expectativas de las ganancias y pérdidas contables al contrario de la conducta cooperativista que planifica sobre la obtención de óptimos de servicios y bienestar de sus asociados, lo cual elimina coyunturas de lucha de precios que generan el desequilibrio del mercado y, como resultado, la inestabilidad del sistema.

CONCLUSIONES

Debemos concluir esta parte introductoria recapitulando los siguientes puntos respecto a la entidad Cooperativa propuesta:

1. Existe la necesidad de crear entidades Cooperativas que puedan influir macroeconómicamente en las estructuras de los mercados de economía de libre cambio.

2. La forma más eficiente para lograr la mayor incidencia es crear entidades Cooperativas de servicio asociando unidades económicas de los tres sectores que determinan la circulación económica producción, distribución y consumo.

3. La acción de política económica de estas entidades Cooperativas de servicios debe dirigirse principalmente a regular, coordinar y asesorar las relaciones de mercado de estas unidades asociadas, para obtener precios justos y óptimos de bienestar socio-económico.

4. Las técnicas que debe aplicar la entidad Cooperativa de servicios para lograr los fines antedichos deben planificarse bajo aspecto cuantitativos y cualitativos.

5. La entidad Cooperativa antedicha debe estructurarse, en su organización operativa principalmente, con el máximo nivel tecnológico y un espíritu dinámico en función estratégica de las conductas de las unidades asociadas tomando decisiones de incidencias tácticas en relación con las diferentes situaciones coyunturales.

6. Los servicios que la entidad Cooperativa debe suministrar serán clasificados en los siguientes grupos:

- a) económicos (estadísticos, económicos, financieros y contables)
- b) sociales.
- c) jurídicos.
- d) técnicos y tecnológicos.

Descripción y análisis de la función de desarrollo de una entidad cooperativa de segundo grado

Toda nueva entidad, como organización dinámica, está sometida a un ciclo de historicidad orgánica que le permite consolidar sus estructuras, para formalizar un sistema coherente, sólido y perfectamente coordinado en su valor potencial de acción y reacción frente al medio en que se halla. Este proceso de la entidad se puede representar geoméricamente por una curva de función desarrollada (ver Fig. 3) en referencia valorativa de tiempos y módulos a un sistema ortogonal cartesiano.

Como vemos, la curva la hemos dividido en tres etapas: T0 al T1, del T1 al T2 y del T2 al T3. Cada etapa de las señaladas anteriormente, definidas en función del tiempo en el eje de las coordenadas y en valor modular en el de las abscisas, asumen una nominación diferente según la misión orgánica de estructuración de la misma. El desarrollo de esta estructuración se halla condicionado por cuatro parámetros de referencia constante, geometrizados por los vectores 1, 2, 3 y 4. Esta primera etapa se halla referida, en su formulación social en el esquema de la figura 1 (acción interna).

Podemos apreciar que la función de desarrollo de T0 a T1 se halla representada así:

$$\boxed{A = f(O_{in})} \quad \mathbf{I}$$

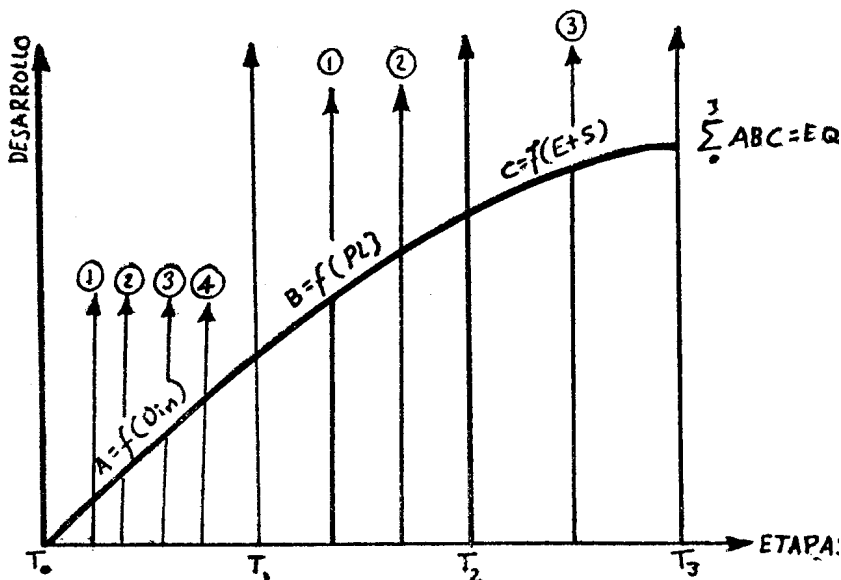


FIG. 3.—Gráfica de la función de desarrollo de la Entidad Cooperativa

donde los términos de la función son:

A = estructura orgánica de acción interna

Oin = organización interna

El término (A) es, para nuestros planteamientos de sistema, una unidad de potencia operativa, cuyos principales factores son:

(1) = estatutos y reglamentos

(2) = organización tecnológica y administrativa

(3) = formación cooperativa y técnica

(4) = servicio eficiente (en su evaluación de hipótesis calculada)

La segunda etapa (T1 a T2) es la del desarrollo de la entidad, ya estructurada internamente, en su relación con el medio en el que va a realizar su acción interna (ver Fig. 1), y su misión consiste en lograr una unidad de sistema operativo y estructural en referencia constante a los parámetros (1) y (2) de acción externa.

Estos parámetros los identificamos así:

- (1) = programa de relaciones intercooperativas.
- (2) = plan de movimiento cooperativo ambiental

Su función de desarrollo entre T1 y T2 será:

$$\boxed{B = f (pl)} \quad \text{II}$$

cuyos factores los denominaremos así:

B = estructura orgánica de potencia de conducta social cooperativa en relación a objetivos.

P1 = formulación de programas de planeación para normar (B).

La tercera etapa será la de consolidación total de las tres funciones sociales establecidas en la Fig. 1: función social, económica y doctrinal. Esta etapa se desarrolla de T2 a T3 y la función que la determina será:

$$\boxed{C = f (E + S)} \quad \text{III}$$

Esta función está condicionada a una referencia parametral constante que denominaremos así:

(3) = organización técnica de estrategias y tácticas.

En cuanto a los términos de la función los denominaremos así:

C = estructura orgánica de potencia instrumental de decisión frente a fenómenos en la política gestora.

E = racionalización óptima de eficiencia en la potencia de decisión.

S = colectivos seleccionados de asociados con potencial de incidencia frente al medio en que se desarrollará la acción externa.

Las funciones parciales de la curva de desarrollo, integradas en una coordinación doctrinal y técnica (ver Fig. 1), nos define la ecuación general de la entidad:

$$\boxed{\sum^3 ABC = \text{Eq}} \quad \text{IV}$$

donde el término Eq es denominado como el punto óptimo de equilibrio total de la entidad frente al medio y así misma, poseyendo entonces la capacidad potencial operativa para formular y ejecutar planes a corto y largo plazo.

Descripción y análisis del organigrama general de una entidad cooperativa de servicios de segundo grado

"La verdadera reforma es la de las estructuras mentales".

DOM HELDER CÁMARA. Obispo de Recife (Brasil).

Cada organización debe ser evaluada como un sistema único. Sin embargo, el modelo que describimos es ilustrativo y puede ser utilizado en la organización de otras entidades de tipo medio con una variedad similar de funciones normativas. El propósito primario de este modelo es ilustrar la aplicación de un sistema de conceptos sobre organización de una entidad cooperativa de segundo grado cuyas funciones principales son la planeación, organización, comunicación y control de servicios.

Lejos de nosotros se halla la idea clásica y aún del moderno neoclasicismo de ciencia de organización de empresas que basa sus vertebraciones jerárquicas en conceptos rígidos, no ya de autoridad legalizada, sino de una potestas estatutaria enojosa y contraproducente para la debida dinamicidad de responsabilidades compartidas. Nosotros hemos pensado en esquemas de visión diferentes. Partimos de bases de autoridad reconocida y delegada con una potestas de decisión compartida y basada en criterios comunes, de evaluación técnica y de lógica demostrable. Censuramos en principio toda organización que, basada en principios normativos rígidos, se imponga en niveles jerárquicos unilaterales donde la opinión democrática no tiene cabida. Precisamente la delegación democrática lleva implícita una responsabilidad de acción y un rendimiento voluntario a la autoridad ajena. Consideramos que el cooperativismo está basado en esta ideología de organización.

En el organigrama de la figura 4 hemos hecho una distribución de núcleos de acción que se hallan diferenciados por sus funciones no sólo jerárquicas, social y técnicamente analizadas, sino en sus relaciones intrínsecas, de acuerdo con éste reseñamos tres grupos discriminados así:

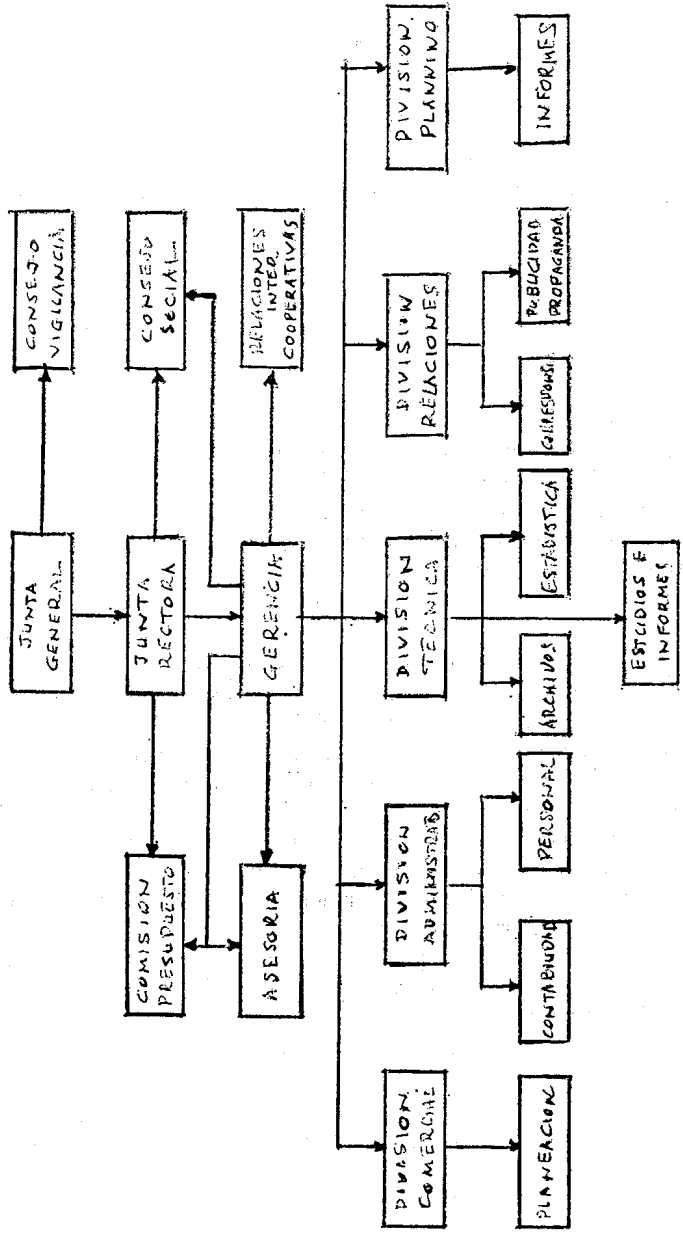


FIG. 4.—Organigrama general de la Entidad

- a) los organizados bajo relaciones directivas.
- b) los organizados bajo relaciones asesoras.
- c) los relacionados bajo relaciones ejecutivas.

En el primer grupo integramos los núcleos denominados: Junta General, Consejo de Vigilancia, Junta Rectora y Consejo Social; en el segundo grupo señalamos: Asesorías y Relaciones Intercooperativas; y en el tercer grupo señalamos: Gerencia y sus Divisiones (técnica, comercial, administrativa, relaciones públicas y planning).

Los núcleos que ejercen funciones directivas se hallan normados en las mismas no sólo por los estatutos de la entidad sino también por las Leyes que rigen la materia. Así vemos que la Junta General es regulada en sus potestades legales por los artículos 23 y 24 de la Ley de Cooperación del 2 de enero de 1942. La Junta Rectora es regulada por los artículos 25 y 26 de la precitada Ley, y el Consejo de Vigilancia por el artículo 27 de la misma. Los núcleos denominados Consejo Social y Comisión de Presupuesto tienen una normatividad estatutaria delegada por la Junta Rectora y la Gerencia y sus funciones son complementarias de las anteriores.

No entramos en un análisis de las funciones específicas de cada núcleo por cuanto posteriormente lo haremos en forma separada. Sólo lo presentamos descriptivamente el esquema de organigrama detallado como visión de conjunto normativa en las relaciones generales de la entidad.

Descripción y análisis del organigrama del núcleo gerencial de la entidad cooperativa

“Se ha dicho: sólo con el movimiento se alcanza victoria. Estamos de acuerdo y queremos por todos los medios técnicos de nuestro tiempo servicio de este pensamiento”.

GENERAL GUREDIAN. “Recuerdos de un soldado”.

El mayor problema del núcleo gerencial es la formulación de los procesos para la toma de decisiones. La capacidad para encontrar la conducta óptima a seguir en el complejo relacional de las decisiones halla condicionada a poseer un instrumento operativo eficiente y bien determinado estructural y dinámicamente. Al núcleo gerencial se le presentan frecuentemente, frente a los problemas que trata, varias alternativas de decisión y, posiblemente con las mismas valoraciones lógicas y funcionales, creando un dilema en la elección de una de ellas. éstos son los momentos en los cuales, el núcleo gerencial, debe poseer los instrumentos más aptos que le permitan calificar lo más técnicamente posible las cualificaciones y cuantificaciones de esos fenómenos que le permiten ilustrar su criterio para optar la alternativa más eficiente. Esta estructura instrumental es la que intentaremos presentar.

Para ello comenzaremos por analizar y describir las funciones específicas de la Gerencia desde dos puntos de vista: uno de sistema y otro ejecutivo. Desde el punto de vista del sistema, y entendemos por sistema cualquier unidad formada por factores interrelacionados, debe analizar bajo tres grandes categorías:

- a) acción estratégica.
- b) acción administrativa.
- c) acción operativa.

Como el desarrollo sistemático de la política de acción reseñada en las tres categorías precedentes requiere una ilustración previa de la

facultades ejecutivas, vamos a describir someramente estas funciones que nos será muy útil para la comprensión del desarrollo operativo de la Gerencia. Las funciones genéricas que competen a la Gerencia son:

- a) función ejecutiva.
- b) función de coordinación técnica y administrativa.
- c) función de orientación general de las Divisiones.
- d) función de evaluación y control.

La función ejecutiva consistirá en recoger e interpretar fielmente la política de actividad marcada por los núcleos directivos de la entidad y elaborar una planificación y programación con respecto a ellas. La planificación deberá elaborarse con una metodología adecuada especificando en ella los medios y objetivos que se trata de emplear y alcanzar, así como los controles y correctores que deben establecerse para que la actividad y sus resultados prácticos no fracasen o sufran desviaciones inconsecuentes. La metodología de que se habla debe establecerse por escrito clasificándola por etapas con las explicaciones técnicas globales necesarias y todo en función del tiempo. Uno de los puntos más fundamentales es la función tiempo puesto que, como la principal actividad de la entidad será la de suministrar servicios, éstos, para que sean eficientes deben realizarse en el mínimo tiempo standard específico. Una vez establecida la antedicha planificación, y de acuerdo con ella, deben elaborarse los programas indicativos ya señalados que se suministrarán por escrito en forma de memorandums a las diferentes Divisiones para que sobre ellos trabajen las mismas.

La función de coordinación tendrá el aspecto técnico y administrativo. La coordinación técnica será la base de las funciones concomitantes de las Divisiones, y por lo tanto se entenderá la coordinación técnica como una labor de interrelación programática y metodológica interdivisiones. En cuanto a la coordinación administrativa debe centralizarse específicamente sobre los aspectos de contabilidad y personal para que se hallen permanentemente actualizadas conforme a las diferentes legislaciones fiscales y laborales, respectivamente.

La función de orientación general de las Divisiones debe ejercerse continuamente y siempre descansando en la planeación y programas anteriormente realizados. Prácticamente ésta es una función de consulta sobre la labor general de las Divisiones y los trabajos encomendados a las mismas.

La función de evaluación y control la entendemos como una labor a posteriori, es decir, como una revisión de los trabajos elaborados por

las Divisiones con el fin de comprobar la eficiencia con que fueron elaborados y el nivel técnico de los mismos.

La Gerencia no sólo debe determinar unos objetivos y desarrollarlos, con la especialización adecuada, bajo una coordinación competente y técnica haciendo uso responsable de su autoridad delegada, todo esto está de acuerdo con los principios clásicos de la administración de empresas, pero a nuestro juicio es mucho más importante que la Gerencia sepa trabajar y proyectar bajo sistemas de acción creando estructuras operativas nuevas de acuerdo con los factores que históricamente se le van presentando. La capacidad de crear y establecer estos niveles de innovación operativa es lo que marca el grado de eficiencia del núcleo gerencial. De aquí se desprende que una de las técnicas que con mayor cuidado e interés debe emplear la Gerencia es el "planning" en todas sus modalidades, y no sólo como técnicas concretas, sino como esquemas de valor, como estrategias y tácticas de acción y reacción, como evaluación y control de objetivos, en una palabra, como la esencia misma de su razón de ser en el desarrollo de su misión estatutaria y encomendada.

De acuerdo con ello hemos desarrollado un esquema (Figura 5) en el cual seguimos la pauta marcada por las tres categorías sistemáticas reseñadas anteriormente. El esquema que vamos a comentar no tiene un valor teórico de organización sino que lo estimamos un programa metodológico de acción operativa y estratégica. Las secuencias que estimamos en dicho esquema están sintetizadas para la más adecuada comprensión en sus interrelaciones aunque posteriormente las desarrollemos en estructuras parciales si las necesidades de la presente monografía lo requieren para concretar las explicaciones que se proporcionan en la misma.

No estará de más recordar que el núcleo gerencial debe actuar bajo principios gerenciales de organización para alcanzar los objetivos propuestos. Estos principios clásicos los podemos enumerar así:

- a) especialización.
- b) coordinación.
- c) autoridad.
- d) responsabilidad.
- e) delegación.

Estos principios deben observarse para que los "staff" operativos rindan óptimos de actividad. Detro de estos lineamientos generales deben realizarse selecciones cualitativas en la distribución de la ejecución

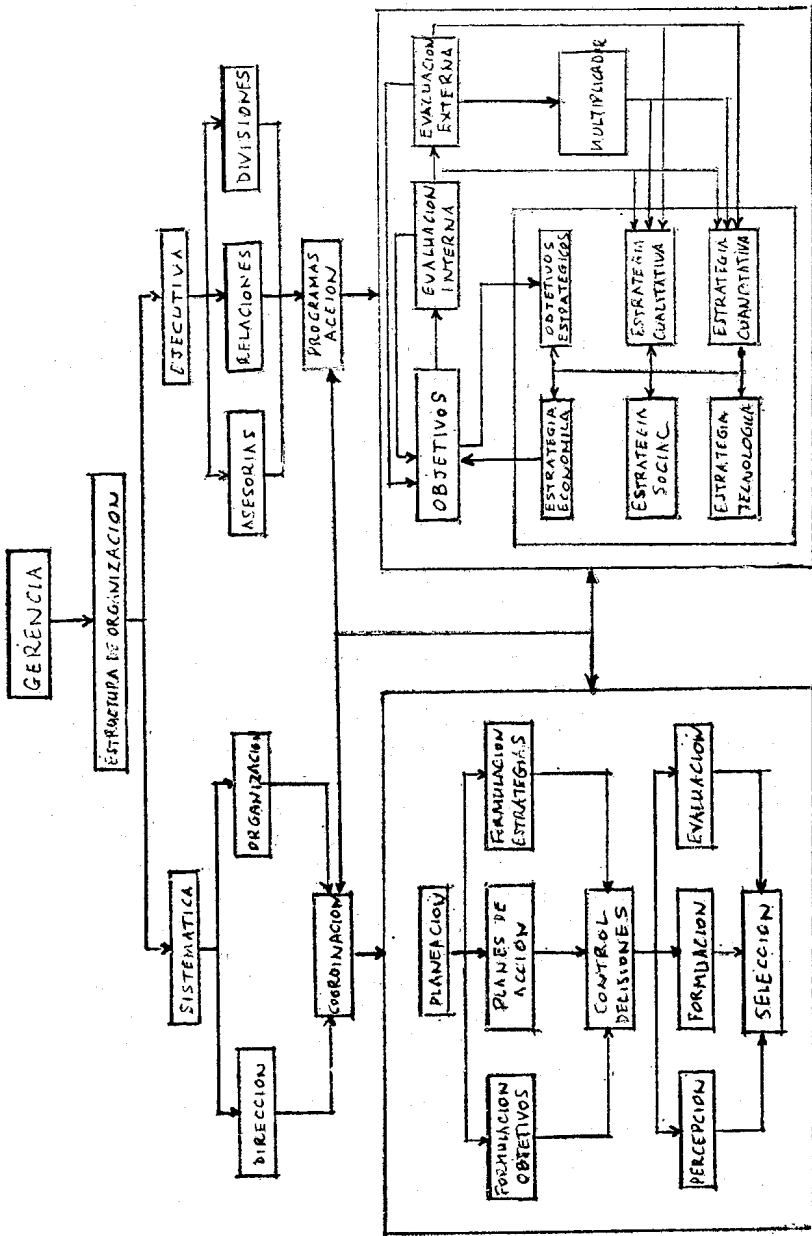


Fig. 5.—Esquema de organigrama operativo de núcleo gerencial

de las labores propuestas. Estas selecciones permitirán agrupamientos operativos más eficientes conforme a los puntos que a continuación reseñamos:

- a) el fin programado.
- b) el proceso usado.
- c) las personas y factores que deben utilizarse.
- d) el lugar donde el servicio debe realizarse.

Bajo este criterio, que debe practicarse en cualquier nivel de la organización operativa, serán formuladas las órdenes y programas de ejecución. Es necesario practicar todo lo anteriormente anotado y, especialmente, por una entidad de servicio en la escala en que presentamos en la cual, circunstancias históricas del momento y del futuro, vienen determinadas por tres grandes situaciones innegables:

1. alta tasa de incremento en los cambios tecnológicos.
2. aumento de la complejidad de los negocios.
3. intensa competencia general.

En la categoría de la acción estratégica lo más significativo es la fijación de los objetivos por cuanto la naturaleza de estos será la que determine la formulación de la estrategia respectiva. No podemos realizar aquí una exhaustiva clasificación de los diferentes objetivos que una entidad cooperativa de segundo grado puede y debe plantear, sino que reseñaremos, en un agrupamiento más o menos formal, los que consideramos imprescindibles desde el punto de vista estatutario normal. Es obvio que señalemos la diferencia que existe entre los objetivos institucionales que recogimos en la parte teórico-doctrinal (ver Fig. 1) y los que ahora intentamos plantear. Estos objetivos que vamos a estudiar se refieren al plan estratégico de la política de acción como entidad ya estructurada que se enfrenta a situaciones, fenómenos y circunstancias reales las cuales hay que dominar en sus sentidos activo y pasivo. Por lo tanto estos objetivos vienen determinados por las políticas individuales de los asociados que, puestos de acuerdo con la determinación concreta de los mismos, los plantea a la entidad cooperativa de servicios para que los cumplimente. No obstante la gran variedad de ellos que pueden existir debemos, repetimos, hacer una pequeña clasificación de ellos en función de la naturaleza estatutaria de la entidad cooperativa y los fines sociales para los que fue constituida.

En un esquema puramente operativo distinguiremos, por lo tanto, dos grandes grupos de objetivos:

- a) objetivos tecno-económicos.
- b) objetivos sociales.

Los primeros están determinados única y exclusivamente por la eficiencia y la obtención de óptimos frente al sistema económico actuante y las otras unidades de acción asociadas. La misión principal de la entidad cooperativa de segundo grado en este aspecto tecno-económico será por lo tanto maximizar la potencia de acción y reacción de cada unidad frente a su contorno, es decir, adiestrarla y dotarla de las facultades y medios tecno-económicos necesarios y suficientes para fortalecer su posición combativa, su resistencia y su capacidad de acción y reacción individual y conjunta con las otras unidades asociadas.

Los objetivos sociales desde el punto de vista operativo deben concretarse bajo una misión primordial: lograr la máxima interacción entre los objetivos individuales de cada unidad asociada y obtener el óptimo de correlación del plan integrado por las unidades parciales.

Los objetivos tecno-económicos deben planearse bajo tres posiciones estratégicas:

- a) largo plazo.
- b) corto plazo.
- c) flexibilidad (interna y externa).

Las posiciones a) y b) deben desarrollarse bajo una alta competitividad externa, un alto grado de eficiencia interna, una previsión calculada de expansión y crecimiento y un alto índice de estabilidad.

La posición c) está basada en el impacto a las contingencias externas y en la potencia de respuesta interna a las mismas. Conforme al impacto externo debe desarrollarse bajo los parámetros de ofensiva (acción) y defensiva (reacción); en cuanto a la respuesta interna, desde el punto de vista estrictamente comercial, su parámetro principal es un alto ratio de rentabilidad y liquidez, es decir, un fuerte índice de economicidad.

En cuanto a la acción estratégica y su formulación, que es otro de los puntos básicos de la labor gerencial indicamos que el principal problema es la filosofía normativa y doctrinal con que vienen determinados los mismos objetivos. No obstante eso, y haciendo a un lado la apreciación valorativa de algo tan subjetivo, nos permitiremos presen-

tar un plan coherente y práctico que servirá como modelo permanente de esa labor gerencial en el campo de la estrategia.

En cuanto a la estructuración de un plan de estrategia y su formulación operativa deben realizarse dos operaciones previas:

- a) desarrollar la percepción, evaluación y selección de cada proyecto individual.
- b) comprobar cuál estrategia debe ser usada en función del planning de las unidades que ordenan complementar el objetivo.

Descripción y análisis del organigrama de la división comercial operativa

“Le première âge de l'organisation est celui où la production est la fonction vitale, autour de laquelle est organisée toute l'entreprise. Il s'agit alors d'une organisation “fonctionnelle”, où les fonctions techniques sont les plus valorisées. Le deuxième âge est celui où la préoccupation principale n'est plus de produire, mais de vendre. Les “divisions”, autant que les produits, sont les unités d'organisation. La fonction “marketing” est la plus valorisée. Le troisième âge est celui de la prévision. La cellule “planification-contrôle” est placée aux échelons les plus élevés de la hiérarchie”.

LES TROIS ÂGES DE L'ORGANISATION. Badoc et Dubois.

La política comercial que debe seguir la entidad cooperativa ya formada orgánicamente estará concentrada al fomento de contratación de servicios conforme a las especialidades adoptadas. Para fomentar esta contratación es necesario prospectar el mercado de clientes, entre los que se hallan en situación privilegiada los propios asociados, y realizar una campaña de información y captación de los mismos. Esta campaña se realizará por medio de la División de Relaciones y tendrá dos etapas fundamentales:

- a) campaña de información basada en la filosofía cooperativista de servicio y solidaridad.
- b) campaña de captación basada en la demostración racionalizada de los niveles técnicos de acción y reacción.

Previamente al comienzo y desarrollo de las dos etapas anteriormente citadas se debe crear un núcleo de información básica sobre las que descansarán las proporciones citadas. Como primera medida debe solicitarse de las secciones de Archivo y Estadística que formalicen una selección de clientes a base de los siguientes factores:

1. Cliente: nombre, dirección y producto o servicios en los que se halla interesado.
2. Clasificación del cliente: grande, mediano y pequeño, de acuerdo con un criterio previo cualitativo.
3. Situación nodal, ecúmenes y ratios de incidencia del cliente en relación con el medio comercial en que se desenvuelve.

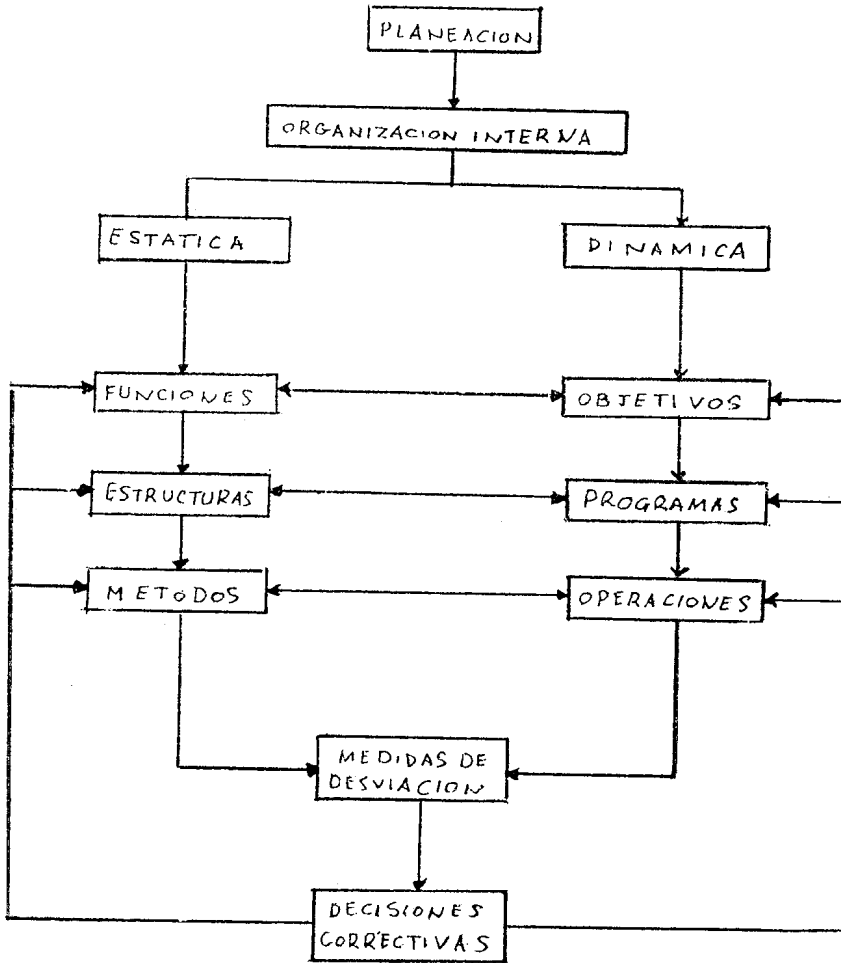


FIG. 6.—Esquema de organigrama operativo de planeación

4. Informe comercial-financiero en base de las normas básicas de ratios seleccionados por la Ley de Cooperación y la Entidad de Servicios.
5. Análisis de la política comercial con diagramas analíticos de previsión.

Todos los anteriores factores y resultados analíticos deberán quedar integrados y clasificados en ordenamientos de fichas de trabajo formando un archivo especializado para uso de la planeación cooperativa del servicio de la entidad. En base del estudio y correlación del anterior archivo se formalizarán cuestionarios de propaganda e información, significando en modelos hipotéticos, la selección más óptima de los factores reales y complementarios que deben tenerse en cuenta para motivar una elección de servicios.

Una vez que se tengan elaborados los cuadros de incidencia informativa se preparará una campaña de información dirigida a los estimados anteriormente como futuros posibles clientes por la utilidad comprobada de su situación con respecto a la ejecución de los servicios.

Por otra parte, debemos consignar que para desarrollar dicha campaña se debe elaborar un cuadro de "slogan" de propaganda que será el núcleo de fijación de ideas. Estos "slogan" deben basarse sobre criterios de base cooperativa, pues servirán a su vez para promocionar un ambiente cooperativo de confianza doctrinal, teniendo un gran alcance y significación en la acción psicológica de los asociados y futuros clientes de la entidad. Podemos enumerar someramente unas cuantas consignas básicas para la elaboración de ese cuadro de "slogans".

- a) Necesidades. Este es el primer núcleo del diseño y se refieren a las que tienen y se descubren en la actividad del futuro cliente. Estas necesidades serán establecidas de acuerdo con los datos suministrados por el Archivo y serán el núcleo de motivación al cual debe ir dirigida la mayor carga psicológica de la propaganda e información.
- b) Realización del trabajo. Este es un cuadro especializado que debe presentarse bajo normas lógicas de experiencias comunes e inculcando la mayor ética en la ejecución junto con la eficiencia que se ofrece.

- c) Coodinación de objetivos. Este es un núcleo que debe evaluarse detenidamente, pues incluye la razón de ser de cada unidad asociada en su carácter de cliente. Aquí se deben utilizar todas las motivaciones doctrinales de tipo federalista, ya que se puede promover todo el movimiento cooperativo externo en base de una política de incidencias de objetivos comunes.

Todo lo expuesto anteriormente es un resumen metodológico de las diferentes etapas que la entidad debe seguir en su política y planeación comercial frente a los asociados y posibles clientes de servicios. En cuanto a las técnicas de recopilación, clasificación y análisis no las hemos exployado por considerarlas fundacionales, y por lo tanto, utilizar en la variedad en que se den los datos y factores con los que se debe trabajar.

Descripción y análisis del organigrama de la división técnica operativa

"Now a person's "attitudinal bias" or mental set pre-disposes him to action or inaction in any given situation. His attitudinal bias, in turn, is the result of stored information, and the amount, type and persistency of the information".

"MODERN MANAGEMENT METHODS". Dale and Michelon.

La División técnica es tal vez la más importante junto con la de Relaciones, puesto que entre estas dos está la acción de los asociados que son la base de la vida de la entidad. Esta División está formada por tres secciones: archivos, estadística y estudios e informes. La misión principal de esta División debe consistir en realizar, bajo órdenes, criterios e indicaciones de los núcleos gerenciales los siguientes puntos generales:

1. Elaboración de los estudios e informes tecno-económicos que ordene la Gerencia.
2. formalización de los archivos necesarios para el buen éxito de cada trabajo de gestión y prestación de servicios asumidos, así como para información general acumulada que servirá posteriormente para asesorar al Consejo de Administración y al Gerente para formalizar nuevas políticas de acción basadas principalmente en la experiencia de data y documenta reunida y analizada en los archivos.
3. formalización de la metodología estadística necesaria en función de los objetivos de los planos gerenciales.
4. formalización de la metodología y programas de investigación creando para el efecto un archivo funcional de técnicas metodológicas de acuerdo con los casos generales y particulares que deban ejecutarse.

En cuanto a la morfología del archivo debemos reseñar que estará orientado bajo tres normas fundamentales en la elaboración de los diferentes tipos de data y documenta. Estas normas son:

- a) desarrollo descriptivo.
- b) desarrollo analítico.
- c) desarrollo funcional.

El archivo descriptivo deberá concentrar toda la data y documenta bajo clasificaciones de nombres, materias, objetivos y relaciones usando técnicas metodológicas de estadística.

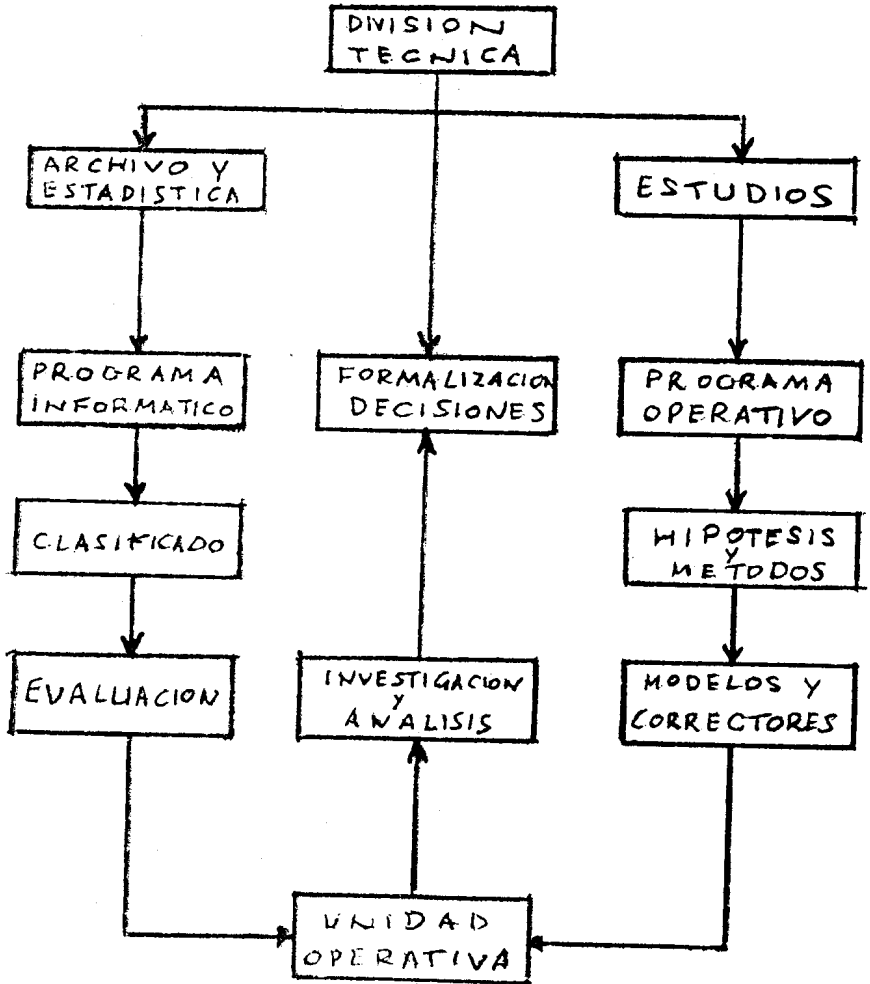


FIG. 7.—Esquema operativo de la división técnica

Es muy conveniente el uso de implementos de conservación y clasificación de tipo concentrado; tales como kárdex, archivadores-síntesis de tarjeta múltiple, reductores Gantt, etc.

El archivo analítico deberá presentar los resultados estadísticos del estudio y el análisis interrelacional de la data y documenta del archivo descriptivo. Además de la expresión estadística interrelacionada, ésta deberá totalizarse y concentrarse en una acumulación correlacionada de acuerdo con un criterio de selección previamente fijado. Es imprescindible el uso de implementos de conservación de alto índice de agrupamiento y consulta, para lo cual deben usarse por lo menos los multi-kardex horizontales y giratorios de bandeja cruzada y, cuando las posibilidades lo permitan, tarjeta tabulada con espacios gráficos de reducción ecuacional.

El archivo funcional debe recoger grandes líneas correlacionadas de materias en función de objetivos. Para ello se elaborarán fichas de doble y triple entrada y se clasificarán en base de claves generales y específicas. No olvidemos que este archivo está llamado a ser el instrumento de consulta directa y super-rápida de los Directivos, tanto para formalizar nuevas orientaciones como para absolver consultas urgentes de clientes asociados y propias. Este archivo estará elaborado con los distintos criterios de selección y comprensión de la diferente data y documenta con que se trabaja. En el sistema de tarjetas se usarán distintos colores de ficha de acuerdo con las clasificaciones adoptadas. En los resúmenes se hará uso de la nomografía para trabajar con variables múltiples.

En relación del trabajo de archivo para los estudios y labores de gestión de servicios que la entidad realiza por indicación de los asociados, la metodología que debe seguirse deberá ser diferente según los casos, pero no obstante eso, se deberá llevar un archivo especialmente elaborado teniendo en cuenta cada método aplicado registrándolo en cada ficha o juego de fichas explicando detalladamente cada etapa y los tiempos y modalidades de gestión para cada orden de las realizadas. Este archivo se debe utilizar para perfeccionar los métodos en uso, así como para mejorar, acelerar y aun suprimir etapas con el objeto de racionalizar más el trabajo y ejecutarlo en el menor tiempo posible y con la máxima eficiencia.

El núcleo de archivo en su organización operativa exige un desenvolvimiento del más elevado nivel de eficiencia técnica. La eficiencia hay que lograrla a base de racionalizar hasta el máximo, en función del tiempo, todos los factores operacionales y sus estructuras (ver figuras 7, 8 y 9), con el mismo rigor que si se tratara de formular una

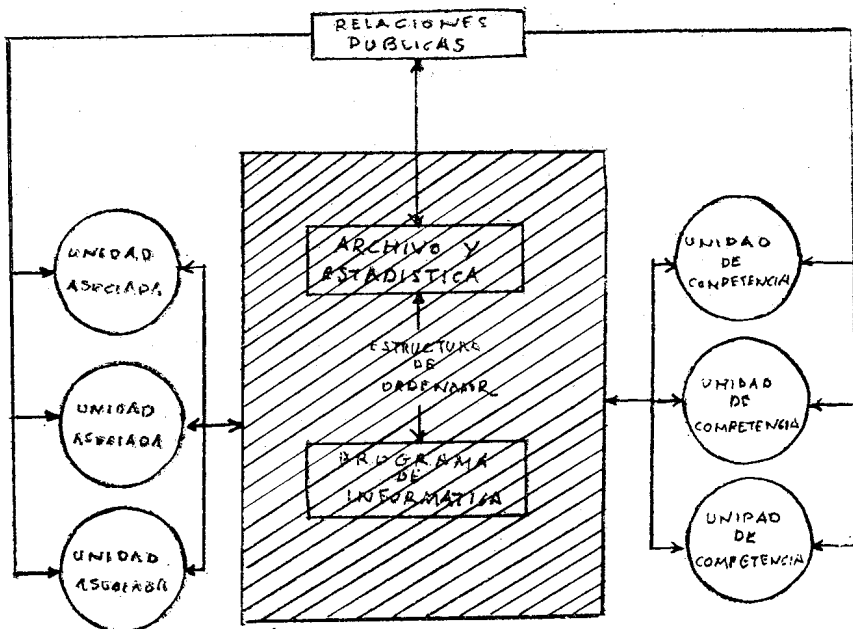


FIG. 8.—Esquema operativo de archivo y estadística

programación de ordenador. El material operativo de que se dispone es la información clasificada estadísticamente en nuestros archivos a base de un plan de racionalización y síntesis para lograr los servicios más exactos y en el mínimo tiempo. El desarrollo operativo se integrará en tres etapas principales, a partir de los archivos formalizados. Estas etapas son:

1. etapa estadística.
2. etapa del desarrollo y control del proceso de evaluación de tiempos por conceptos y objetivos.
3. Etapa de programación y realización del servicio.

Para realizar la etapa estadística especial que requiere cada servicio es particular vamos a describir los pasos metodológicos que es necesario seguir:

- a) recopilación.

- b) tabulación.
- c) racionalización.
- d) sintetización.

La recopilación se hará a base de cuestionarios especiales y de consulta directa a los archivos clasificados.

La tabulación se hará bajo las normas de estadística de casos con clasificaciones de valor según el criterio de utilización.

La racionalización se desarrollará conforme a los objetivos ordenados vertebrándolo rigurosamente en cuanto a la lógica de las secuencias más positivas suprimiendo o revaluando por hipótesis los datos admitidos y que no ostenten un grado de significación grande para el colectivo tratado.

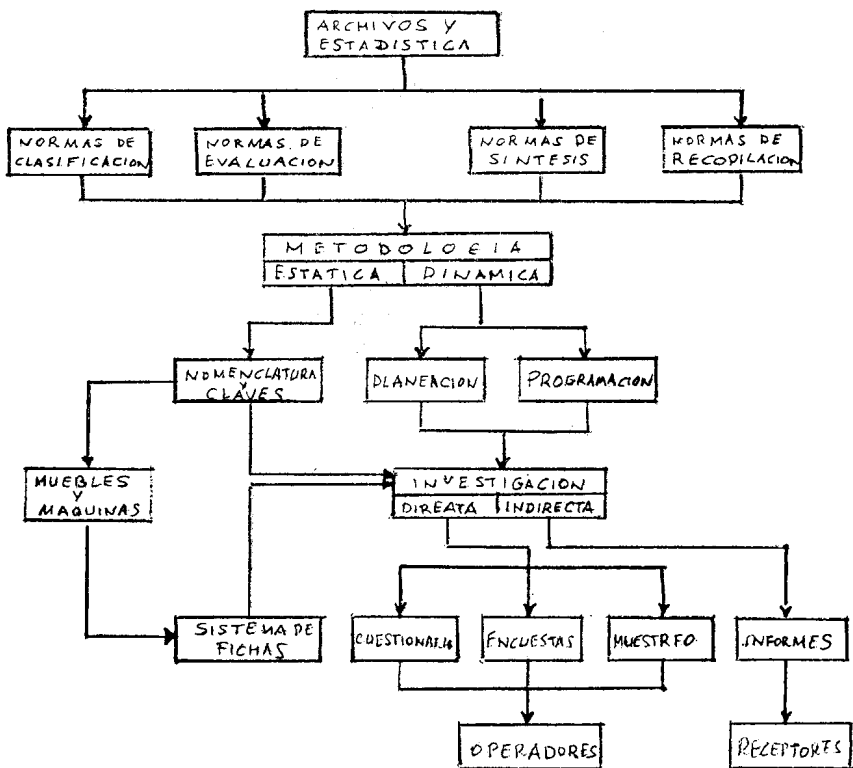


FIG. 9.—Esquema operativo de archivo y estadística

La sintetización es absolutamente necesaria pues será con este último colectivo-síntesis con el que se trabajará en los procesos. El obtener una síntesis integral y homogénea es de una importancia básica para la orientación técnica que propugnamos en los servicios de la entidad, pues no solamente se logra mayor facilidad de consulta y análisis y se suprime bastante tiempo en los cotejos, verificaciones, controles y aplicación, logrando con ello un mayor rendimiento total representado en un mejor y más rápido servicio.

La etapa del desarrollo y control del proceso en sí se realizará siempre en función de tiempos y seguirá la siguiente metodología:

1. análisis preliminar y standardización de los colectivos sintetizados.
2. anotación de los tiempos de las etapas del proceso.
3. determinación y agregado de modificaciones convenientes.
4. cálculo del tiempo de operación admitido.
5. usos de predeterminados tiempos standard: promedial, medio, medal, mínimo, de selección porcentual y de nivelación.

Volvemos a significar que todo el proceso se tecnificará bajo una evaluación de tiempos principalmente pues lo más importante es dinamizar la gestión y lograr reunir un archivo-tipo de procesos standard bajo tiempos y etapas mínimas.

En cuanto a la programación y realización de la orden podemos concretarnos a las etapas marcadas gráficamente en los organigramas anexos (Figs. 7, 8 y 9) donde vienen explicadas genéricamente.

Descripción y análisis del organigrama de la división técnica de Planning

“L'ensemble de l'entreprise ou certaine de ses services sont des systèmes au sens cybernétique du terme, constituées par un grand nombre de variables interconnectées agissant les unes sur les autres et évoluant au cours du temps. Elles fonctionnent donc comme un servomécanisme qui déclenche des actions de correction lorsqu'un appareil n'est plus entre les limites qui lui ont été assignées”.

“Du bon usage de l'étude économique dans l'entreprise”. J. LESEURNE.

Hemos admitido que un sistema es una unidad compleja y organizada mediante coordinación y combinación de partes; estas partes pueden ser actos, cosas, ideas, etc. Por lo tanto, el término sistema implica los de plan, método, orden, organización, y para poder formular una teoría general o particular de un sistema debemos describir el cuadro relacional de las partes empíricas que lo componen. Como estas partes y sus posibles relaciones son numerosas y de naturaleza esencialmente dinámica, aspiramos a presentar un modelo que pueda desarrollarse y ser aplicado a situaciones hipotéticas y reales bajo cierto grado de eficiencia racional. Una primera etapa en la formulación del sistema teórico general es determinar las diferentes disciplinas que son necesarias para desarrollar el antedicho modelo general en función de los modelos hipotéticos a los cuales va a investigar, organizar y controlar. Estas disciplinas de que hablamos las citaremos únicamente, pues no es de nuestro interés metodológico analizarlas. En su empleo operativo son utilizadas como técnicas aunque sean teorías independientes en sí. La principal de ellas es la investigación de operaciones, con todas sus implicaciones modernas tales como el análisis, de estructuras cibernéticas, la programación lineal y no lineal, la teoría de la simulación, el cálculo de probabilidades, el análisis de operadores, etc.; sabemos que la investigación de operaciones es un conjunto de métodos de análisis científico de los fenómenos de organización. No hay que olvidar que la mayor parte de los problemas que surgen

de los fenómenos de organización provienen del incontable número de posibles soluciones, porque las variables que intervienen en el esquema son numerosas y, lo más frecuente, es que tomen diferentes valores en su función dinámica. De ahí resulta ese aspecto combinatorio de los fenómenos complejos de organización de que hablábamos antes.

Por otra parte los criterios que adoptamos en un momento determinado son válidos únicamente para ese momento y situación quedando sin valor en otro tiempo y circunstancia. De ahí que la validez de un criterio debe revisarse a cada instante y circunstancia.

Otra de las técnicas que usaremos en el desarrollo operativo del sistema "planning" son las racionalizadoras, tales como las teorías del camino crítico, los esquemas de análisis nodal, etc.

La segunda etapa en la formulación del sistema "planning" incluye la estructuración de la jerarquía de los niveles de complejidad de las unidades básicas en su posible comportamiento frente a los fenómenos empíricos.

No olvidemos, por otra parte, que estos sistemas tienen, además del objetivo instrumental, otro que responde a su propia naturaleza dinámica y es el de encontrar el equilibrio del medio. Este equilibrio viene determinado por la acción y reacción frente al medio en que se desenvuelve y logra el óptimo en función del grado de integración en dicho medio.

Ahora podemos resumir lo anterior en la siguiente clasificación de criterios en la formulación del sistema "planning":

1. organización de los procesos claves de decisión y programación.
2. organización de los procesos de decisión no programados en función de la evaluación de parámetros dinámicos.
3. organización de las estructuras jerárquicas de niveles operativos.
4. determinación de las funciones esenciales "información-análisis-decisión" en relación a la dinámica del medio.

Tradicionalmente las unidades empresariales de tipo cooperativo no han sido nunca estructuradas utilizando el concepto de sistema. Si queremos que las entidades cooperativas tengan una potencia de incidencia y resolución en los fenómenos que atañen a las mismas y en los medios en que se desenvuelven deben estructurarse bajo sistemas eficientes organizados para conseguir los objetivos propuestos. Pues debemos repetir que cada objetivo o plan de objetivos requiere una

unidad de sistema distinta; de ahí que nosotros propugnamos, para la constitución de una entidad de servicios cooperativos unos modelos metodológicos de criterios generalizados que se pueden acoplar a cualquier programa de objetivos. Estas descripciones para ellas de sistemas abiertos mantienen la misma energía estructural que los sistemas cerrados y, en cambio, en el aspecto operativo, obtienen mayor índice de multiplicador potencial en sus incidencias y respuestas al medio en que se hallan.

La exploración que debemos hacer para explicar la vertebración de una eficiente dirección de "planning" la subdividiremos en dos procesos:

- a) esquema de subsecciones del plan completo de acuerdo con los factores integrados en el mismo.
- b) esquema de subsecciones de acuerdo con las áreas nodales y las claves de las decisiones.

Descripción y análisis del organigrama de la división de relaciones públicas operativa

“Actually the main purpose of communication is to change someone, some group or some thing, or to head off unfavourable trends. We can say, then, that the purpose of communication is to induce action or secure inaction”.

NEW DIMENSIONS IN ORGANIZATIONAL COMMUNICATION.
Michelon.

Debemos comprender que la actividad de la entidad cooperativa no debe estar regida solamente por la idea de una prestación de servicio; debemos fundamentar siempre esta idea de servicio en un logro común de tipo cooperativo para alcanzar los objetivos generales del movimiento cooperativo mismo y, por tanto, la prestación de un servicio debe fundamentarse siempre en la integridad ética del cumplimiento doctrinario. Una de las labores más árduas y más delicadas es la que compete a la División de Relaciones Públicas cuya misión no es la que rutinariamente se la califica en el ambiente empresarial común; dentro del régimen cooperativo la actividad de las relaciones públicas debe ir formalizada por criterios también cooperativos, no sólo económicos o sociales sino de verdadera labor de proselitismo del movimiento cooperativo. Esta labor, concretándola en el orden empresarial de la entidad, debe desarrollarse para conseguir construir un verdadero ambiente favorable de cooperación con el fin de que los objetivos de la entidad y los de las unidades asociadas se cumplieren en toda su extensión. Para ello esta División tiene los instrumentos de la publicidad y de la propaganda a su servicio.

La División de relaciones debe normar una campaña informativa basada en el conocimiento, lo más exacto posible, del cliente y, lo que es más importante, de sus necesidades en materia de servicios. Los métodos que se deben emplear en esta labor serán directos, indirectos y mixtos, y los clasificaremos por su forma así:

- a) publicaciones.
- b) visitas y entrevistas.
- c) propaganda escrita y hablada.

Las publicaciones se concentrarán de dos formas:

1. revista periódica conforme a los ciclos de información nueva o repetitiva que se observe.
2. boletines informativos por especialidades de servicio.

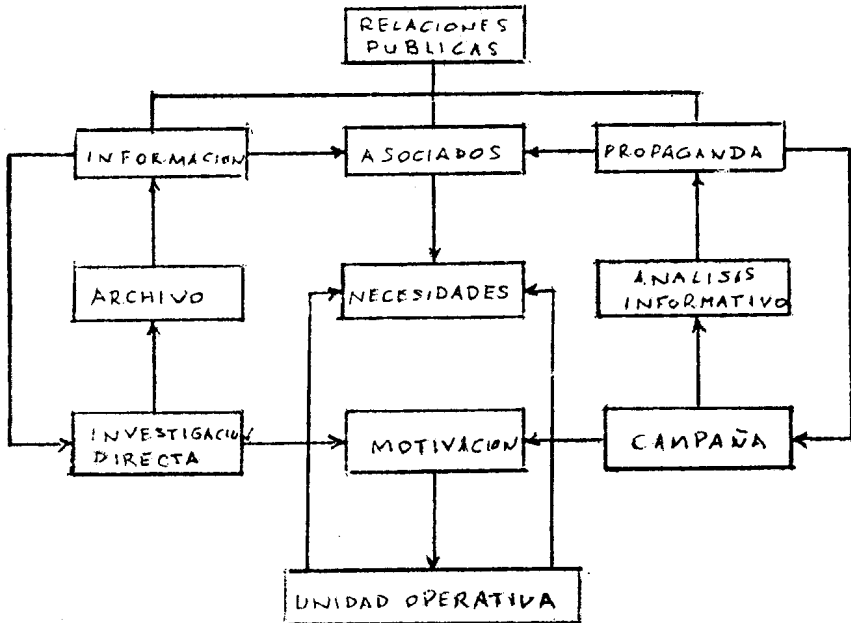


FIG. 10.—Esquema operativo de relaciones públicas

La revista tendrá un carácter informativo general, elaborando sus informaciones bajo un criterio de orientación y motivación en los niveles psicológicos de comportamiento de los posibles informados.

Los boletines informativos estarán confeccionados a base de orientación especializada de acuerdo con los datos registrados en los archivos de la entidad. Estos boletines formarán el principal núcleo de ilustración de mano en la campaña informativa realizada a través de visitas y entrevistas. Sobre todo, la información que contengan, deberá

estar organizada desde el punto de vista de apoyo al diálogo y a la exposición oral, y estará vertebrada en unos esquemas de incidencia psicológica de motivaciones (técnica de la pregunta que exige respuesta, técnica de la provocación para mejora, técnica de la incógnita que exige aclaración, técnica de la pre-respuesta que exige la pregunta, etc.). Como se confeccionarán a base de la tipología de servicios clasificados por especialidades o por analogía podrán brindar la oportunidad de solicitarlos al compararlos con las necesidades de los entrevistados.

Con el tiempo, a base de la experiencia adquirida, del mayor conocimiento de los servicios de cada una de las especialidades de los mismos, la mayor información de archivos al respecto y de informaciones suministradas directamente por los propios interesados estos boletines se convertirán en servicio escrito permanente de información por sectores especializados y se conceptualarán como anexos de la revista periódica de carácter general.

En cuanto a las visitas y entrevistas deben realizarse siguiendo, además del criterio personal de carácter intuitivo, un plan debidamente

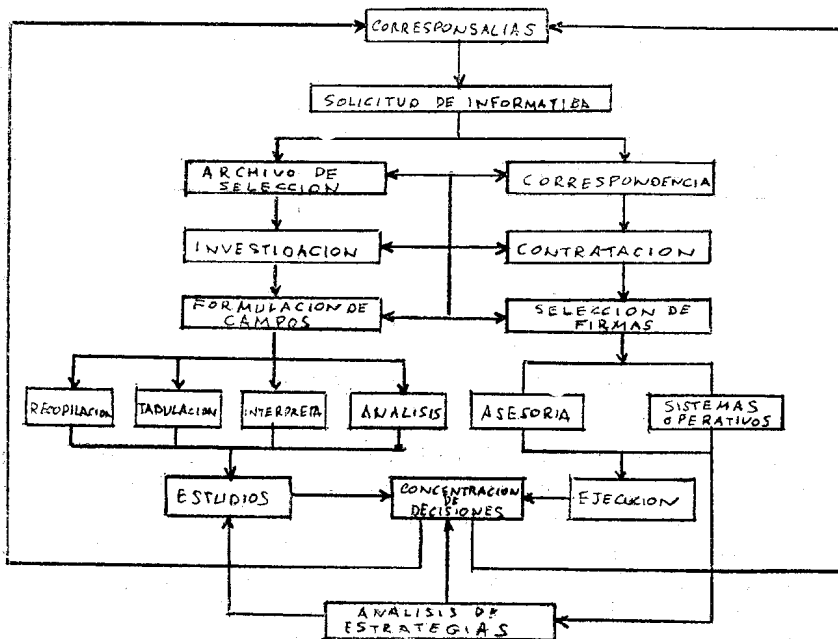


FIG. 11.—Esquema operativo de corresponsalías

te trazado en un programa de visita donde se detallen, punto por punto, los distintos temas de información a tratar, siempre con el conocimiento personal y comercial que se tiene del cliente.

La propaganda escrita y hablada debe realizarse con una programación muy racionalizada y, dentro de lo posible, con la colaboración de firmas y empresas que a su vez estuvieren interesadas en el uso o realización de los servicios de la entidad. Aunque la propaganda tiene el propósito general de promocionar los servicios de la entidad hay otras funciones específicas, que estando bien dirigida, puede desempeñar. Vamos a reseñar algunas de estas funciones que conciernen positivamente a la vida comercial de la entidad:

1. formar un buen nombre ("good-will") de la entidad.
2. situarse en el mercado de servicios con un carácter propio para evitar imitaciones.
3. sentar el carácter de la Gerencia en la mente de los clientes como reputación de eficiencia y honestidad.
4. estimular y crear necesidades de servicios en la actividad comercial de los clientes.
5. asegurar una aceptación rápida de los servicios que se puedan ofrecer.
6. establecer y controlar hábitos de servicios y su utilización suprimiendo o modificando las costumbres negativas en la utilización de ellos.

En cuanto a las corresponsalías deben estimarse como unidades delegadas para el cumplimiento local de las mismas funciones anteriormente anotadas y las que se marcan en el esquema sobre investigación y análisis de situaciones, factores y estrategias.

Descripción y análisis del organigrama de la organización financiera de la entidad

"The model-building approach to financial management has developed in the main from two separate branches of study, economics and operational research, aided by computer science".

MODERN FINANCIAL MANAGEMENT. Carsberg and Edey.

La organización financiera de la entidad es uno de los aspectos más delicados por la serie de las responsabilidades que representa y que afectan a la vida económica de la misma así como a la regulación legal y a la actividad comercial. Lo que nosotros pretendemos en la explicación y presentación del presente esquema operativo de las finanzas es únicamente suministrar un plan especializado de organización de acuerdo con normas específicas y con toda la metodología y criterios anteriormente expuestos. Debemos indicar que para la organización contable la entidad debe regirse por las normas que regula y exige la Ley de Cooperación de 1942 y los Reglamentos que la adicionan. No obstante lo anterior se adoptará un sistema funcional que cumpla con la normatividad impuesta por la Ley y que al mismo tiempo potencia la capacidad de la entidad ante el crédito bancario y comercial.

La organización que proponemos descansará principalmente sobre tres factores importantes:

- a) presupuesto financiero.
- b) planillas financieras.
- c) coeficientes financieros.

Las anteriores son las tres formas técnicas que admitiremos, no sólo para desarrollar los programas financieros, sino para verificarlos y controlarlos.

En la dirección de los negocios la palabra control ha llegado a tener un significado técnico definido. Significa que la información relativa a las operaciones del negocio, tanto corrientes como futuras, nece-

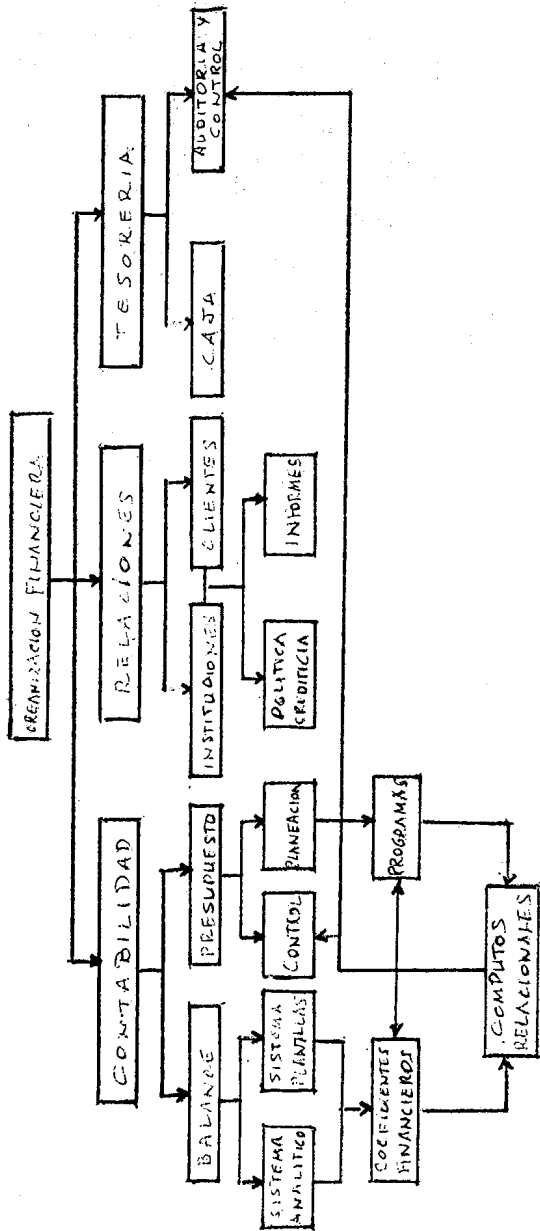


Fig. 12.—Esquema operativo de la organización financiera

saría para la formulación acertada de decisiones ejecutivas se está preparando para el uso de los dirigentes responsables. Sin tal información las personas responsables del manejo de la entidad deben recurrir a métodos rutinarios o valores de conjeturas. La experiencia ha demostrado de forma muy definida que tales métodos de dirigir una empresa resultan desastrosos. En estos días de fuerte competencia y de unidades de negocio bien organizadas sólo cabe esperar resultados eficaces si la entidad organiza sus departamentos de operaciones en forma que pueda obtener regular y sistemáticamente la información básica necesaria para la formulación inteligente de la financiera de la entidad y la dirección de resoluciones principales. La obtención de tal información y su aplicación a las operaciones diarias es la tarea del control presupuestal.

El medio de obtener la coordinación necesaria entre las distintas Divisiones y núcleos Directivos de la entidad es el control del presupuesto en sus estructuras de análisis de factores contables a través de diversos planes y procedimientos sistemáticos que definimos así:

- a) mediante el uso de cómputos anticipados y cuidadosos de las operaciones de la entidad.
- b) por el establecimiento del programa matriz y los programas auxiliares en base de dichas operaciones.
- c) por el establecimiento de standards financieros de actividad.

El control presupuestal implica el uso de cómputos anticipados con el objeto de medir y controlar las operaciones efectivas. Las planillas divisionales pueden ser revisadas continuamente a la luz de nuevas informaciones pero siempre de tal modo que pueda conservarse un equilibrio e integración fundamental en dichas operaciones. En los casos en que no se dispongan de cifras adecuadas de las operaciones pasadas por ser la etapa inicial como la de la presente entidad, es mejor hacer el período del presupuesto lo más corto posible. De este modo se evitan más fácilmente los errores y pueden prepararse con más confianza nuevos cómputos sobre la base de las estadísticas de funcionamiento disponibles. Una parte esencial del proceso presupuestal es la comparación de los resultados realizados con los cálculos; la exactitud de esta comparación depende de que se disponga de datos de funcionamiento o contables exactos. De esta información puede disponerse fácilmente al final del período contable.

El procedimiento de ejecución presupuestal estará dirigido al Gerente quien realizará la gestión conforme a las siguientes etapas:

1. obtener de las distintas Divisiones los cómputos periódicos que son la base para el presupuesto. Puede esbozar las formas que han de usarse para someter tales cómputos.
2. recopilar, coordinar y resumir estos cómputos y preparar las planillas financieras.
3. suministrar todas las consideraciones y orientaciones para ayudar a la elaboración inteligente de estos cómputos.
4. efectuar revisiones periódicas con el fin de controlar los cálculos presupuestales.
5. elaborar procedimientos parciales de ejecución presupuestal.

En relación a los planes de cuentas generales y parciales y a sus clasificaciones contables acogemos los puntos de vista y los desarrollos que el autor don Joaquín Bastarés presenta en su encomiable libro: "Técnica del control económico en las Cooperativas".

DOS EJEMPLOS DE SERVICIOS COOPERATIVOS:

I.—«Creación de un fondo rotativo de compensación cambiaria intercooperativa»

“Depuis quelques mois, la trésorerie tend à devenir le souci dominant des responsables de coopératives. Les plus prospères de nos sociétés sentent que ça commence à serrer, les plus défavorisées ont déjà connu des incidents de paiement”.

NOUVELLES DISCIPLINES POUR DES TEMPS NOUVEAUX.
A. Antoni. “Revue Economie Cooperative”.

Estamos asistiendo actualmente a una de las crisis de tesorería más serias de los últimos tiempos. Esta crisis, cuyas causas económicas, quíerase o no, son estructurales y propias de los ciclos económicos del sistema capitalista, son debidas principalmente a las fuertes tasas de expansión productora basadas en un hipotético consumo calculado bajo los criterios taulógicos de la identidad keynesiana, cuya ecuación, una vez más, no llegó a compensarse en términos de equilibrio cambiario. Debemos comenzar a pensar que el llamado “consumismo” es otro de los mitos psicológicos que la teoría del comportamiento del sistema capitalista ha lanzado y no ha sabido controlar. Desde el criterio sano de la doctrina cooperativista no es posible, bajo ninguna lógica, aceptar la alienación psicológica propuesta por el “slogan” comunista. Ha sido poner otra vez la carreta delante de los bueyes y este buen dicho de sentido común ha sido olvidado.

Unido a este desequilibrio producción-consumo ha nacido una movilidad desenfrenada y especulativa de los flujos dinerarios en busca de mejor cotización permanente. Estas altas ratas de velocidad dineraria neo-cuantitativa bajo criterios técnicamente especuladores ha privado de la tesorería natural a las unidades de menor potencial en la creación de ecuaciones de riqueza monetarista (dinero-bienes-dinero) que es el “leit motiv” del sistema capitalista. El cooperativismo es un sistema que responde a la ecuación de la creación de riqueza natu-

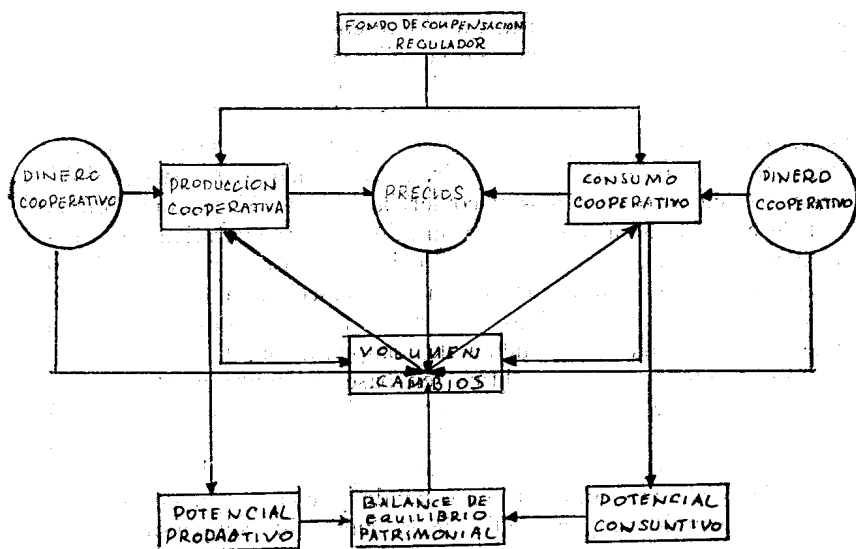


FIG. 13.—Esquema operativo de un fondo de compensación

ral: (bienes-dinero-bienes), y por lo tanto, al hallarse en situaciones especulativas del sistema capitalista, que son necesariamente monetaristas, se encuentra desfasado y sufre con mayor intensidad que otros la penuria de tesorería propia y con mayor lógica la que de afuera le podría venir.

No pretendemos con la idea puesta en el esquema que adjuntamos, solucionar esta penuria ni el conflicto de intereses que la motivan, sino mitigar en algo sus funestas consecuencias. Este esquema parte del principio de la autofinanciación. Principio viejo y conocido por todos los sectores, principalmente por el propio cooperativismo, siempre en escasez de recursos.

A. ANTONI, autor citado en el encabezamiento, propone varias reglas paliativas de la situación antedicha. Vamos a aceptar de la cuarta, solamente el enunciado: "La trésorerie se gère-comme les achats, comme les stocks, comme la production... Ce ne pas aux banquiers de gèrer la trésorerie de ses clients: c'est à l'entreprise de gèrer sont compte bancaire".

La palabra es: organizar. Organizar los recursos de que se disponga. El cooperativismo tiene un gran multiplicador bancario y de liquidez en su mano que nunca ha sabido jugar con las mismas cartas

con que el sistema capitalista que lo intenta asfixiar juega. El cooperativismo tiene el gran factor de la solidaridad y el mismo criterio de basar la actividad económica en el logro de servicios y de bienestar. Si las unidades cooperativas lograran planificarse bajo criterios sectoriales en la ecuación (producción-distribución-consumo) y formalizaran entendimientos para contribuir, cada unidad según sus posibilidades y sus ciclos económicos y comerciales, a establecer una contabilidad de compensación de pagos y créditos intercooperativas e intersectoriales, la fuerza de los depósitos ociosos cíclicos, la fuerza del consumo realizado o comprometido con la producción, la fuerza de la promesa formal de pago en base de activos patrimoniales de responsabilidad contabilizada en la cuenta de compensación, la fuerza de creación de dinero bancario crediticio en base del multiplicador existente en depósitos que proporcionan encajes adicionales usufructuados únicamente por las entidades de Depósito ajenas al sector cooperativo, la fuerza de una producción creada sobre suministros de pago diferido acomodado al ciclo anteriormente citado y con cesión de cobro a la unidad consumidora por medio de la cuenta de compensación, todas esas fuerzas de liquidez y tesorería enunciadas y otras que sería prolijo citar, serían las clasificadas y organizadas bajo el esquema que proponemos. Como este esquema es meramente enunciativo y no pretendemos usarlo aquí en rigor de exposición doctrinal sino como ejemplo de acción de una entidad cooperativa de segundo grado, dejamos al criterio del lector y a la ilustración del mismo esquema el enjuiciamiento de esta posible solución de tesorería cooperativa. Nos sería muy grato poder publicar en otra ocasión el estudio completo y riguroso de la idea que pretendemos hacer valer en este breve ejemplo.