

PROGRAMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

ADMINISTRACIÓN

DE EMPRESAS COOPERATIVAS II

UNIDAD DIDÁCTICA IX

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

Nombre del participante _____

Círculo de Estudio _____

Sede _____

Espacio para el tutor

Fecha de devolución: _____

Observación general

Copyright © Publicaciones de CENECOOP, R. L., 1995

Las publicaciones de CENECOOP, R. L., gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derechos de Autor. Para obtener los derechos de reproducción o de traducciones hay que formular las correspondientes solicitudes al Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa, CENECOOP, R. L.

ISBN

Primera edición 1995

Marco Tulio Araya Barboza (autor)

El autor es costarricense, Licenciado en Educación y con una especialización en Ciencias de la Comunicación. Ha trabajado como profesor en zona rural, profesor locutor en programas de educación, productor de programas de radio y locutor en Radio Santa Clara (zona norte de Costa Rica), director de televisión regional (canal 14), director de la Revista Zona Norte. Actualmente labora en Radio Santa Clara. También en Radio Nederland (América Latina) como capacitador en radio.

José Ángel Vargas Pacheco (Co-autor)

M.B.A. en Economía y director de producción de estas unidades didácticas.

Diseño gráfico: William Abarca Méndez

Impreso en Costa Rica.

CONTENIDOS

Presentación.....	
1. Introducción.....	
2. Objetivos.....	
3. Estudie a partir de su experiencia.....	
4. La comunicación enfocada hacia la unión de esfuerzos.....	
4.1 Rendir cuentas.....	
4.1.1 Transparencia y lealtad en la empresa cooperativa.....	
4.1.2 ¿Qué comunicar?.....	
4.1.3 Estrategias de comunicación.....	
4.2. Lograr apoyo.....	
4.2.1 Apropiación en la empresa cooperativa.....	
4.2.2 ¿Qué se ha de comunicar?	
4.2.3 Estrategias de comunicación.....	
4.3 Dar participación	
4.3.1 Democratización en la empresa cooperativa.....	
4.3.2 ¿Qué se ha de comunicar?.....	
4.3.3 Estrategias de comunicación.....	
5. Formatos de comunicación.....	
5.1. Técnicas para producir transparencia y lealtad.....	
5.1.1 La entrevista personal.....	
5.1.2 Visitas a los asociados	
5.2. Técnicas para producir apropiación.....	
5.2.1 La consulta.....	
5.2.2 Los círculos de calidad.....	
5.3. Técnicas para producir democratización.....	
5.3.1 Programa de sugerencias.....	
5.3.2 Comités de trabajo.....	
6. Políticas.....	
7. Compromiso de actuación.....	
8. Cumplimiento del compromiso de actuación de la unidad anterior.....	

PRESENTACIÓN

El Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa (CENECOOP, R.L.), con el propósito de brindar capacitación al Movimiento Cooperativo y en cumplimiento de sus objetivos, propone un Programa de Educación a Distancia, tendiente a ofrecer a los cooperativistas, instrumentos adecuados, que le permitan contribuir con el logro de una gestión administrativa eficiente en su empresa cooperativa.

Este curso está dirigido exclusivamente a los egresados del Curso de Administración de Empresas Cooperativas I, que el CENECOOP R.L., ha venido impartiendo desde principios de la década de los 90 con excelentes resultados, que han demostrado la bondad de la metodología a Distancia como instrumento de capacitación.

La Educación a Distancia ha pasado a ocupar un lugar muy importante en muchos países del mundo, convirtiéndose en uno de los más útiles y eficaces instrumentos de capacitación. Es un método de bajo costo, que tiene la particularidad de llegar hasta donde está el cooperativista, lo cual permite eliminar algunas limitaciones propias del sistema de capacitación que se han usado tradicionalmente, tales como la realización de largos desplazamientos por parte de los participantes o tener que abandonar durante varios días sus trabajos y familias.

La presente Unidad Didáctica, constituye uno de los componentes del curso, el cual está integrado además, por otros medios y recursos, tales como: círculos de estudios, consultas telefónicas y personales al tutor, servicios de tutoría con un (a) profesor (a) especializado (a) en el tema y en el método a distancia y con experiencia en el campo cooperativo. Esta gama de recursos que ofrece la Educación a Distancia conjuntamente con el interés y la responsabilidad con que los cooperativistas asumen su capacitación, hará posible que se pueda lograr el objetivo del curso, el cual es aumentar la capacidad diferencial de nuestros cooperativistas y desde luego mejorar áreas de Gestión Empresarial de las cooperativas.

Para la elaboración de este trabajo, el CENECOOP R.L., contrató los servicios del especialista en Economía y Administración M.Sc. José Ángel Vargas Pacheco, quien tuvo a su cargo la dirección de producción de las unidades didácticas preparadas por los especialistas en cada materia, de los que presentamos una pequeña biografía de cada autor en el reverso de la primera página. El proceso de organización y diseño estuvo bajo la supervisión de la Dirección Ejecutiva y la coordinación de Educación a Distancia.

En CENECOOP R.L., creemos que con este nuevo esfuerzo por capacitar a nuestros funcionarios cooperativistas, estamos contribuyendo sustancialmente a lograr un cambio de enfoque, una apertura mental en la percepción de los problemas que plantea el estar inmersos en los procesos de reconversión, modernización y globalización que caracterizan nuestra economía; así mismo prepararse para los procesos de reingeniería

que necesariamente debe de someterse nuestra empresa cooperativa, en busca de un desarrollo humano sostenible.

Stéfano Arias Ocampo
Director Ejecutivo

Álvaro Chaves Villalobos
Coordinador, Programa Educación Distancia

1. INTRODUCCIÓN

Las condiciones actuales y el tamaño de las empresas cooperativas han debilitado tres conceptos básicos del cooperativismo:

- La transparencia (en todas las actividades de dirección)
- La apropiación (sentirse dueños)
- La democratización (participar activamente)

La falta de transparencia estimula la apatía y la desmotivación así *como deslegitima el vínculo común* que originó su creación; el debilitamiento de la apropiación promueve en el asociado un sentimiento de “beneficiario” y no de “dueño”; al debilitarse la democracia propicia un cooperativismo que se distancia de las bases dejando pocos o ningún espacio para que los asociados participen y se sientan unidos.

En muchos casos los resultados negativos de la gestión de una cooperativa, tiene su origen, no en el proyecto de desarrollo de trabajo, sino en la deficiente comunicación con los asociados, por cuanto los propios dueños, al dejar de creer en la cooperativa, al no tener participación, le restan apoyo, no entregan sus materias primas, dejan de comprar en las bodegas o tiendas, etc.

Ha llegado el tiempo en que los directores de la empresa cooperativa tienen que decidir entre aislarse en una torre de cristal, convertirse en una sociedad anónima igual a otras empresas que operan en la comunidad o bien transformarse en una empresa cooperativa de importancia para la comunidad.

Transformarse en una empresa cooperativa competitiva, significa desarrollar una dirección en contacto con sus bases, de los cuales logra apoyo real y activo (democratización) como resultado de una administración que estimula un fuerte sentimiento de propiedad de la empresa (apropiación) y transparencia en su gestión (lealtad).

Para ello, el Consejo de Administración, necesita elaborar estrategias de comunicación hacia los asociados. Aunque es un factor trascendental, muchos líderes cooperativos han demostrado poco interés en profundizar los alcances, ventajas, beneficios, limitaciones y utilización de la comunicación. Pero curiosamente, olvidan que los instrumentos y técnicas de comunicación aplicados en su momento fueron los que influyeron en el apoyo de los asociados para alcanzar los más altos cargos dentro de su organización.

Por lo tanto, esta unidad didáctica tratará una parte del mundo de la comunicación al interior del Consejo de Administración, la comunicación con los asociados, enfatizando aquellos procesos que producen lealtad, transparencia, apropiación y democratización.

OBJETIVOS

En esta unidad didáctica nos proponemos que reflexione sobre lo siguiente:

1. Identificar las tareas del Consejo de Administración para revitalizar la fortaleza que resulta de la unión de todos los asociados.
2. Seleccionar los asuntos más recomendables de comunicación para rendir cuentas, lograr apoyo y dar participación.
3. Manejar los procesos de comunicación que permitan lograr transparencia, lealtad, apropiación y democratización.

ESTUDIE A PARTIR DE SU EXPERIENCIA

Seguimos aquí la idea de que sus conocimientos de la vida real, su experiencia y su sentido común valen por un título académico, por lo que si piensas en los asuntos siguientes, fácilmente los podrás contestar según su criterio.

Posteriormente, cuando haya estudiado esta unidad podrá regresar y hacer los ajustes que creas necesarios.

3.1. Reflexione y conteste las siguientes preguntas:

¿Qué porcentaje de los asociados te conocen?

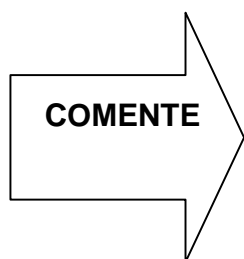
 %

¿Cuántas veces al año se reúne su Consejo con los asociados para contarles de los proyectos de la cooperativa?

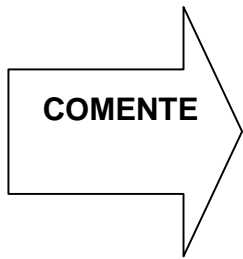
Este año

El año pasado

¿Por qué fue elegido director, acaso porque los asociados le consideraron con mayores posibilidades que otros para conducirlos al éxito? Comente esta y otras razones por las que fue elegido.



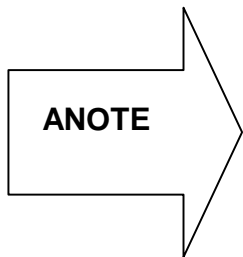
¿Cómo ha respondido a esa confianza depositada en usted?



3.2. Analice la situación de permanencia de los asociados, bajo los siguientes criterios:

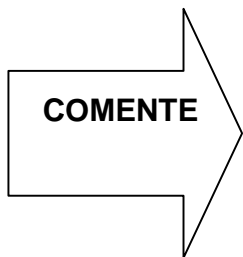
- a. Nuevos ingresos en los últimos 12 meses
- b. Renuncias de asociados en igual período
- Saldo (a - b):

¿Cómo valora el anterior saldo? ¿Cuál cree que es la causa?



3.3. Dicen que la conquista de alguien o algo que se quiere, se logra personalmente y no por intermediarios. Además, ese sentimiento debe cultivarse día a día. Con la diferencia del caso, algo similar ocurre con los asociados, por lo que el anterior saldo puede ser resultado del contacto que mantenga la Dirección con ellos.

¿Cuál es su opinión al respecto?



3.4. Marque, de la lista, los instrumentos que utiliza su Consejo de Administración para "rendir cuentas" de lo actuado:

Informe de labores

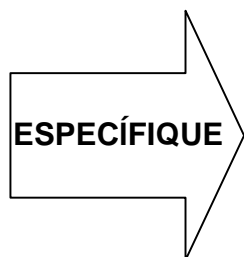
Análisis Informe Auditoria

Análisis del cumplimiento del Plan de Trabajo

Análisis de cumplimiento del Presupuesto

Evaluación de los Proyectos en Ejecución

Otros:



3.5. ¿Cuáles de las siguientes técnicas y medios de comunicación utiliza su Consejo de Administración para atraer el "apoyo y lealtad" de los asociados hacia la cooperativa?

Boletines

Visitas por zona

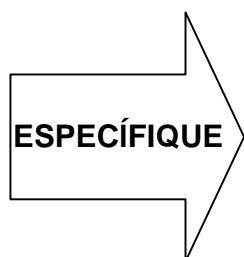
Comités especiales

Afiches mensuales

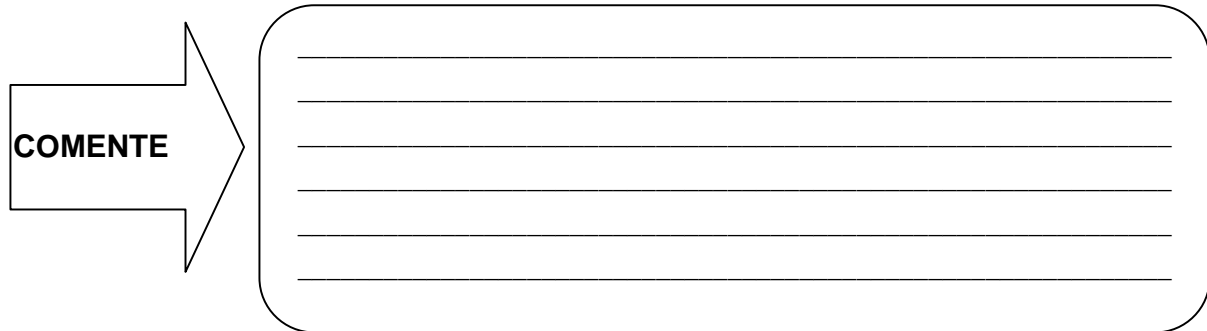
Reuniones de trabajo

Sesiones de Consejo por zonas

Otras:



3.6. Dice un cooperativista: "De mi pueden esperar apoyo y lealtad hacia lo que el Consejo está haciendo, solo cuando entiendo bien la forma en que ello me afectará a mi" ¿Es esta una posición anti-cooperativista o es la lógica normal del ser humano? Comente su opinión y lo que debe hacerse:



A graphic element consisting of a large arrow pointing to the right. Inside the arrow, the word "COMENTE" is written in bold, uppercase letters. To the right of the arrow is a large, rounded rectangular box containing six horizontal lines for writing.

3.7. A Jacinto Espinoza le gustaría ser escogido como delegado y hasta formar parte del Consejo de Administración, es una ilusión que lleva por dentro. Sin embargo, nunca ha recibido una invitación para la reunión donde se escogen los delegados.

¿Cómo solucionaría el asunto?



A graphic element consisting of a large arrow pointing to the right. Inside the arrow, the word "ANOTE" is written in bold, uppercase letters. To the right of the arrow is a large, rounded rectangular box containing six horizontal lines for writing.

3.8. Rosa Barrantes es una maestra cooperativista. Una mañana recibió una carta con 3 nombres para que votara por uno de ellos para delegado o delegada de la cooperativa. De los tres nombres solo conocía uno; lo que ella se preguntaba era ¿de dónde salieron esos nombres?

¿Es esta una técnica participativa eficiente?



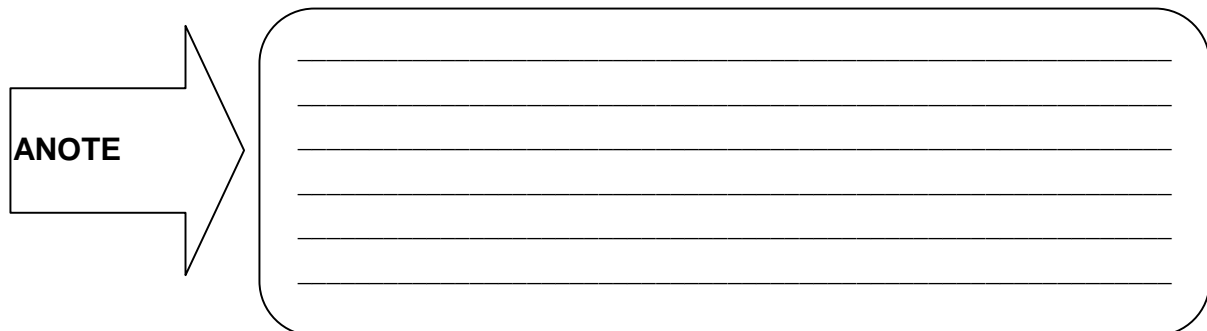
A graphic element consisting of a large arrow pointing to the right. Inside the arrow, the word "ANOTE" is written in bold, uppercase letters. To the right of the arrow is a large, rounded rectangular box containing six horizontal lines for writing.

3.9. Luis Vargas es empleado de una cooperativa, a él le extraña ver que a muchos de sus compañeros los eligen como delegados de la Asamblea Anual. Sus compañeros y compañeras se sienten muy contentos porque pueden ganarse un buen premio y lo único que tienen que hacer es aprobar los informes que presenten el gerente y el Consejo de Administración. Analice y comente:



3.10. Martín Artavia pertenece a una cooperativa solo porque le facilita algunas operaciones pero en sus adentros está convencido de que la cooperativa es un banco más.

¿Por qué ocurrirá eso?



4. LA COMUNICACIÓN ENFOCADA HACIA LA UNIÓN DE ESFUERZOS

La fuerza que da la unión es quizá la principal característica del movimiento cooperativo. Del convencimiento de esta idea surgieron los pioneros de Rochdale y desde el siglo 18 hasta la fecha, podemos comprobar su acierto por medio de experiencias exitosas que se desarrollan en todo el mundo.

En todas las experiencias, la comunicación de sentimientos e ideas de una persona a otra y de un grupo a otro ha sido fundamental para convenir en reunir esfuerzos encaminados a satisfacer uno o varios intereses comunes de alimentación, trabajo, vivienda, capacitación, recreación, transporte etc.

Pero desafortunadamente se ha olvidado esta comunicación para reunir esfuerzos y se ha sustituido por ideas equivocadas. Hay que modificar la idea de que se establece

comunicación con los asociados solo con publicar un anuncio o entregar un informe extenso de números y cuadros.

También hay que modificar la idea de que la comunicación informal no es comunicación. El hecho de que la gente no responda a una convocatoria, reciba ideas equivocadas, piense de una u otra forma, haga correr rumores etc., son ejemplos donde están presentes procesos comunicativos. La comunicación para "unir esfuerzos" de los asociados es responsabilidad del Consejo.

Partamos de un principio básico que interesa al Consejo de Administración: se comunica para que el asociado "apoye" o acepte lo hecho o para "convenir" o ponerse de acuerdo en hacer algo. Si los cooperativistas aceptan lo hecho y convienen en hacer algo, significa que reúnen muchas voluntades y esfuerzos. Es muy distinto lidiar con unos pocos a hacerlo con un gran grupo, ya que a mayor acumulación de voluntades y esfuerzos existirán mayores posibilidades de éxito. Definitivamente, en esta suma se encuentra la principal estrategia del movimiento cooperativo. Este es un hecho ampliamente conocido, pero descuidado. No hemos buscado mecanismos que nos ayuden a lograr una suma cada vez mayor y de ahí que estemos desperdiciando la principal fortaleza de la cooperación, la fuerza que dé la unión.

Entendemos que para unimos a una causa, primero que todo debemos informarnos de ideas y sentimientos de esa causa. Solo comprendiéndola muy bien nos unimos a ella.

De aquí que una comunicación estratégica buscará precisamente eso, hacer comprender a los asociados su causa, la cooperativa.

Desde la perspectiva que ahora nos preocupa, nos interesa una comunicación que enfatice sobre tres aspectos:

- a. La comunicación que busque la mejor manera de rendir cuentas de lo actuado.
- b. La comunicación que logre apoyo a lo que se planea hacer
- C. La comunicación que fortalezca la democratización

Analicemos cada enfoque.

4.1 Rendir cuentas de lo actuado

Los directores están moral y legalmente obligados a rendir cuentas ya que los asociados los eligieron como los candidatos con mayores posibilidades de conducirlos al éxito. Contentarse con presentar un informe de labores al final del año, casi siempre por la gerencia, extenso y lleno de cifras que muy pocos leen y casi nadie comprende, no es precisamente un instrumento comunicativo eficaz para rendir cuentas.

Insistimos, los informes (verticalistas) elaborados por los emisores privilegiados (gerente o Consejo de Administración), llenos de estadísticas, posiciones triunfalistas o llenos de promesas (que parecen más bien informes políticos y no informes de una empresa), casi no contribuyen a generar lealtad y si en cambio, pueden levantar sospechas y rumores los cuales son difíciles de disipar.

Otro asunto importante, rendir cuentas no es únicamente un momento final, es comunicar los asuntos de la empresa cooperativa ya sean beneficiosos o perjudiciales. Se trata de generar "procesos" de comunicación para dar noticias sobre las actividades que se están desarrollando, para informar sobre problemas que se presentan día a día y sobre decisiones que se toman para corregir el rumbo. Por alguna razón psicológica los asociados se sienten confiados, cuando están al tanto de las cosas. En otras palabras los asociados quieren saber cómo van las cosas y están en su derecho porque son los dueños. A un director le corresponde la tarea obligada de enterarlos y por lo tanto de darles confianza.

Ahora bien, al rendir cuentas surgen situaciones positivas y negativas. Sobre las positivas no hay mayor discusión pero es distinto con las negativas. Los asociados no están dispuestos a aceptar lo hecho como correcto y por tanto a consentir que la empresa cooperativa se dirija hacia una situación peligrosa. De todas formas los asociados necesitan y merecen una explicación del por qué se tomaron las decisiones que dieron esos resultados. Los publicistas mantienen el criterio de que presentar ambos lados de una cuestión es más efectivo que dar únicamente un lado, claro que esto tiene que ver con el tipo de asociado con que se cuenta, pero las personas son afectadas favorablemente por la presentación de ambas caras de la moneda. Un asociado aceptará lo decidido aún cuando no sea positivo, solo cuando comprende bien la situación y de ahí la necesidad de que al rendir cuentas se requiera explicar muy bien los antecedentes, las causas, la toma de decisiones, alternativas, las consecuencias y efectos.

Tal vez aquí está la clave de rendir cuentas: se trata de generar en los asociados "confianza" en la empresa cooperativa. Si los asociados tienen confianza, serán leales. Tenemos el caso, incluso de miembros del Consejo de Administración que no entregan a su cooperativa la producción de café, arroz, caña de azúcar, madera, capital ahorrado, etc., o bien no compran los insumos, abarrotes y otros artículos de los almacenes de la empresa cooperativa. La gente se pregunta ¿por qué son tan desleales? La respuesta es muy sencilla, no confían en la cooperativa y por lo tanto no

pueden ser leales. Esta actitud es natural al ser humano, nos gusta sentirnos seguros. Pero la deslealtad del asociado se constituye en la base para la destrucción de la empresa cooperativa. ¿Qué hacer ante situaciones de deslealtad? Intentemos una respuesta.

4.1.1 Transparencia y lealtad en la Empresa Cooperativa

Transparencia significa sencillamente que nada se oculta, que todo está a la vista, que cada parte de la cooperativa está a disposición de cada asociado para un escrutinio minucioso si así lo quisiera. Pero como esto no es práctico para cooperativas con muchos asociados, la dirección puede utilizar otros medios para mostrar los avances, tanto parciales como finales de lo actuado y del cumplimiento de lo planeado. Al rendir cuentas de lo que se está haciendo así como de lo terminado se creará en los asociados el sentimiento de que existe una dirección que actúa con transparencia, con lealtad y sin engaños.

Lo anterior es clave pues significa que al rendir cuentas de lo actuado y de los aspectos (positivos o negativos) se está generando una percepción de transparencia. Cuando este proceso comunicativo se desarrolla, la desconfianza tiende a desaparecer y empieza a surgir la lealtad.

Rendir cuentas no es un fin en si mismo. Es más bien un mecanismo para generar lealtad para socializar la responsabilidad, para que el asociado "acepte" lo hecho como bueno, para mostrar transparencia; la meta es atraer lealtad.

Comente las siguientes preguntas:

¿Su Consejo de Administración rinde cuentas?

SI

NO

Avances parciales de lo planeado

Resultados finales de lo ejecutado

¿Cuáles medios de comunicación utiliza?

ANOTE →

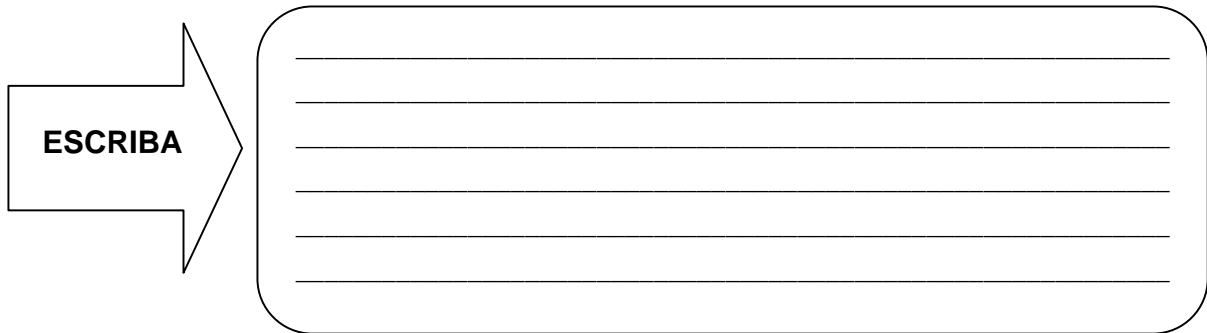
¿Cree usted que las técnicas e instrumentos de comunicación usados para rendir cuentas estén ayudándolos a crear una imagen de transparencia en la gestión directiva? Comente su opinión.

ANOTE



Escriba tres razones por las cuales consideras necesaria la comunicación orientada a rendir cuentas. A manera de ejemplo: socializar la responsabilidad

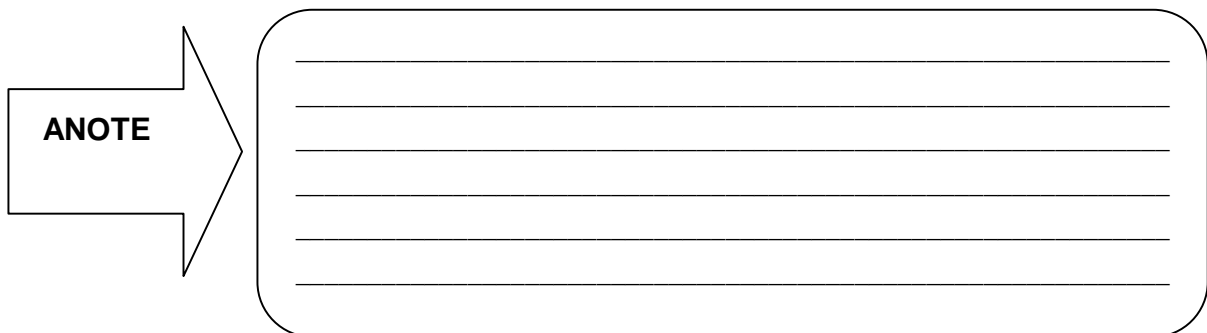
ESCRIBA



Don Juan Badilla, un viejo cooperativista dice “entre más claridad, más amistad” y “cuentas claras, chocolate espeso”.

¿Cómo aplicar estos refranes en términos de transparencia y lealtad a su empresa cooperativa?

ANOTE



4.1.2 ¿Qué se ha de comunicar?

No es práctico rendir cuentas detalladas sobre todos los asuntos porque los procesos de comunicación son complejos, las técnicas, instrumentos y medios son caros y siempre hay riesgo de distorsión. Por lo tanto, lo primero es decidir lo que es "prioritario" y de impacto comunicar a los asociados, lo que les "interesa" más buscando transparencia. Después es necesario elegir las técnicas y medios más apropiados tomando en cuenta las ventajas y limitaciones de cada una, buscando que el mensaje sea comprendido y aceptado.,


Muchas veces resulta que aún cuando la mayoría de asociados esté en desacuerdo con el resultado de las cuentas presentadas, se aceptan solo cuando se entienden las razones por las que se dan. Por lo tanto, se ha de comunicar solo lo prioritario a los intereses de los asociados y las razones del por qué de los resultados.

A este respecto se ha de rendir cuentas a los asociados por lo menos en tres asuntos:

- Asuntos que afectan su actividad productiva. Por ejemplo, la productividad, asistencia técnica, financiación, insumos, mercados, negociaciones comerciales etc.
- Asuntos que afectan su bienestar: precios de los productos, resultados económicos, repartición de dividendos o pérdidas, intereses, capacitación, becas, etc.
- Asuntos que afectan el porvenir de la empresa cooperativa: lealtad, deserción, leyes, estabilidad financiera, grado de cumplimiento de lo planificado y presupuestado, logros parciales o finales, cambios en la economía, etc.

Aclaremos: no es necesario, ni prudente abarcar todos los contenidos anteriores en un solo informe. Para cada ocasión es necesario seleccionar lo prioritario y dar las razones del porqué de los resultados o del progreso. Al mostrar transparencia en la gestión perseguimos un fin último: atraer lealtad hacia la empresa cooperativa.

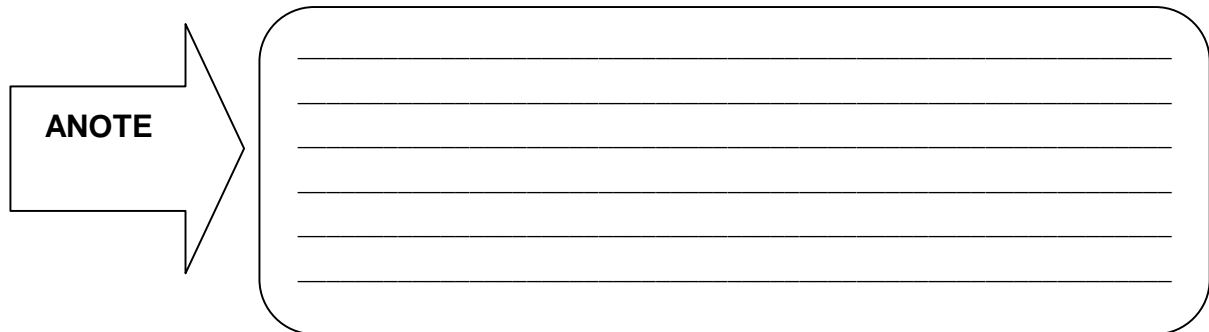
A su parecer, ¿Cuáles son los asuntos prioritarios sobre los cuales debería rendir cuentas su empresa cooperativa? Su lista y el ¿por qué?



ANOTE

¿Qué se ha de comunicar? (Las dos primeras prioridades):

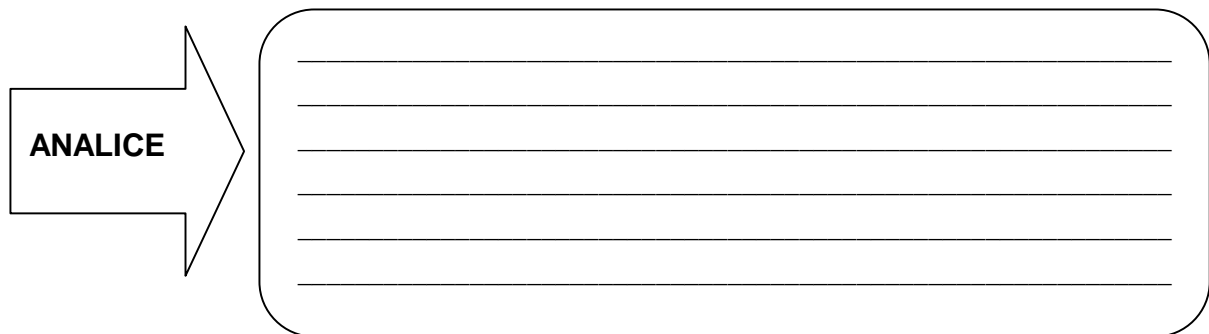
ANOTE



¿Qué haría usted ante situaciones de comunicación como las siguientes? Analice en términos de qué se ha de comunicar:


Varios asociados preguntan por qué hay excesivos gastos de representación:

ANALICE




Un grupo de empleados de la cooperativa exigen aumento de salario, de concedérseles más hay que recortar otros gastos:

ANALICE



Los diputados están discutiendo un impuesto del 5 % a los activos de las cooperativas:



ANALICE

4.1.3 Estrategias de Comunicación

Los medios de comunicación que se decidan usar deben caracterizarse por permitir una comunicación en doble sentido: los directores envían su mensaje y los asociados dan respuestas que son recibidas para trámite. Es necesario evitar aquellos instrumentos que distorsionen el mensaje o no sea entendido por el destinatario (por ejemplo mensaje escrito a los asociados cuando la mitad no sabe leer). Cuando el receptor (asociados) recibe con claridad la información (datos) le sirve para alimentar su sistema comunicativo; esos datos son tomados en cuenta por el asociado, los transforma en información útil que le permitirá asumir una posición más equilibrada en situaciones conflictivas de la cooperativa.

Por razones puramente prácticas, dividiremos la forma de recibir la información en directa (cara a cara) y masiva (por los medios electrónicos y escritos).

A. **Comunicación directa (diálogo cara a cara)**

La comunicación interpersonal es muy efectiva, da mayor confianza y cercanía; hay más posibilidades de asegurar éxito en el proceso porque se cuenta con la gran posibilidad de recibir una respuesta inmediata pudiéndose corregir cualquier distorsión. En este tipo de comunicación podemos preguntar y confirmar si el mensaje fue comprendido y hasta las reacciones que se dieron.

Al intervenir los directores como comunicadores directos de los aspectos que ocurren en la cooperativa, logran mayor confianza porque son la fuente primaria, porque lo que sucede en la cooperativa es resultado de sus decisiones y están enterados con claridad de lo que se está haciendo, lo que han aprobado y las razones por las que lo hicieron.

Si se toma en cuenta el tiempo que se ha de dedicar a este tipo de información, puede surgir el desánimo. A pesar de esta limitación, debemos tener presente que la comunicación directa tiene mayores posibilidades de éxito, de convencer y lograr compromisos de grupo lo que se pretende es que los asociados reciban explicaciones sencillas y detalladas de lo que se hizo, de lo que se está haciendo y principalmente de

la forma en que ello afectará positiva y negativamente su actividad productiva, su bienestar y la solidez de la empresa cooperativa.

Entre los beneficios de la comunicación directa podemos anotar:

- a) Fortalece a los directores porque el mismo hecho de reunir personas en grupos significa que se les considera líderes.
- b) Fortalece el compromiso de los asociados con la empresa cooperativa, porque el mismo hecho de explicar a la gente la marcha de los negocios y el modo como se resuelven problemas importantes, les proporciona sentido de orientación.
- c) Mejora la comprensión, porque permite explicar y corregir errores de entendimiento. De hecho, detenerse a pensar cómo va la cooperativa, es un modo de hacer que los asociados piensen como los directores que quizá lleguen a ser.

El dirigente y el asociado deben tener una relación armoniosa que permita intercambiar opiniones y recomendaciones. Como dicen, "dos cabezas piensan mejor que una", así se evitarán malos entendidos que pueden ocasionar actitudes desleales que afecten el buen funcionamiento de la empresa cooperativa.

Hay diferentes técnicas o formatos de comunicación directa, entre ellas:

- La entrevista o atención personal (en la oficina)
- La visita a los asociados (por caseríos, regiones, etc.)
- La conferencia, mesa redonda, debate.

En el apartado 5 de formatos de comunicación veremos estos instrumentos.

B. La comunicación masiva

Los medios masivos, al contrario de la comunicación directa, no establecen un contacto cara a cara, por lo que no siempre es posible determinar con claridad el tipo de respuesta y hay mayor riesgo de ruidos y distorsiones. Aún así, dominando el medio y utilizándolo según sus fortalezas se puede lograr éxito ya demostrado en la publicidad.

Cada medio de comunicación tiene sus ventajas, limitaciones y recursos. Por ejemplo, todos llegan a más personas, unos con más rapidez que otros, unos con más fuerza a los sentimientos, otros al intelecto, etc. De ahí que sea fundamental el conocimiento de estos medios para obtener de ellos el máximo provecho. Comprende medios como: revistas, radio, televisión, video, periódicos, folletos, boletines, murales, etc.

Los medios masivos son utilizados, entre otras cosas para proyectar y mantener la imagen de un producto o una institución lanzar productos, mantener presencia, informar, convencer, etc. Estos objetivos enfocan otras áreas que no son objeto de estudio en la presente unidad didáctica.

4.2 Lograr apoyo

Lograr apoyo, recibir votos, no es lo mismo que lealtad. La lealtad, como se comentó anteriormente, es resultado de la confianza que se tiene en el manejo de los asuntos de la cooperativa. Por supuesto que le daremos apoyo a lo que le tengamos confianza; pero el apoyo significa algo más, significa "convenir" o "ponerse de acuerdo" con algo o con alguien. Por lo tanto, es un acto consciente y meditado para aceptar lo que ocurre o las decisiones que se tomen. Por ejemplo, usted puede apoyar la candidatura de Juan, puede apoyar el programa de reconversión industrial de su cooperativa, pero no apoyar la compra de acciones en la bolsa de valores, etc. Así el apoyo puede ser afirmativo o negativo.

Para un directivo (líder democrático) resulta muy importante el apoyo de los asociados a sus ideas, proyectos, a las razones para tomar una decisión, a sus planes de trabajo. Este visto bueno de la comunidad asegura la legitimidad de lo que se va a hacer. Si ello es válido y necesario para un directivo, con más razón lo será para el Consejo de Administración. Por lo tanto, los procesos de comunicación deben usarse para lograr apoyo, ya que no es práctico realizar negociaciones individuales.

En general se apoyan dos criterios extremos:

- Las decisiones positivas que nos señalan un porvenir halagüeño como asociados.
- Las decisiones negativas que nos exigirán sacrificios. En cualquier caso, el sentido común indica que los asociados apoyarán las alternativas de decisión, solo cuando comprenden muy bien las circunstancias que lo afectan o afectarán y principalmente las razones que han inspirado tales decisiones.

4.2.1 Apropiación y participación democrática

Al crecer la empresa cooperativa, resulta difícil a los directores mantener contacto con los asociados. Se comunican tan ocasionalmente que llegan a ver a los asociados como si fueran números, es decir, surge la despersonalización, y esto es notado por los asociados los cuales se suelen resentir. La respuesta es la indiferencia ante las actividades de la cooperativa, lo cual poco a poco conduce hacia la pérdida de dos elementos básicos del cooperativismo, a saber, el sentimiento de apropiación de la empresa y la participación democrática.

Cuando el asociado deja de sentirse propietario de la empresa y excluido de su participación democrática en la toma de decisiones importantes se vuelve apático e irresponsable - apático a las actividades y de ahí la conocida queja "en las reuniones, siempre las mismas caras". Pero lo más problemático es la irresponsabilidad en el cumplimiento de sus obligaciones como asociado ya que no le importa pagar a tiempo sus obligaciones, ni cooperar en trabajos colectivos, mucho menos está dispuesto a apoyar con su esfuerzo, tiempo y su aprobación social lo que se planea hacer; toma la actitud de "eso que lo hagan otros". El valor del cooperativismo y la lealtad comienzan a desaparecer y a ser sustituidos por nuevos valores como el individualismo, el mercantilismo, la deshonestidad, etc. Estas nuevas convicciones básicas afectan poderosamente la forma de pensar, de trabajar e incluso de vivir en familia y en sociedad. Así se pierde "la fuerza que da la unión" y la cooperativa se debilita como empresa de la comunidad. Puede aparentar ser una gran fuerza pero en su interior no es más que un monumento con pies de barro que en cualquier momento puede derrumbarse carcomida por esas nuevas actitudes contrarias al movimiento cooperativo.

Surgen actitudes como "apruebo todo siempre que me sirva, si no me sirve me cambio"... así se pierde la común unión, la solidaridad en las buenas y en las malas. Bajo este contexto podemos explicarnos el por qué de la quiebra de las empresas cooperativas, el bajo crecimiento del número de asociados, las deserciones, la búsqueda de tipos de sociedades sustitutas al cooperativismo, etc. Al respecto caben varias y buenas estrategias. Sin embargo, y desde la perspectiva de la comunicación nos interesa dos actividades centrales: restituir el sentimiento de apropiación y el concepto de democratización.

Comencemos con una reflexión sencilla acerca del sentimiento de apropiación en su empresa cooperativa:

¿Quiénes se sienten más dueños y con más derechos, los empleados de la cooperativa o los asociados? Analice su opinión:

ANALICE

Es posible que no te sorprenda la coincidencia de su opinión con las de otros compañeros del curso. Con excepción de las cooperativas de autogestión, la mayoría coincidirá en responder que los empleados son los que se sienten más dueños. Incluso

encontrarán cooperativas subsistiendo tan solo para sus empleados. Todo eso rompe con la filosofía original del cooperativismo; los asociados, sean empleados o no, son los dueños del capital de la cooperativa, de la riqueza que han acumulado con esfuerzo y tiempo.

Todo el mundo está de acuerdo con la afirmación anterior, pero ¿cómo hacer para que el asociado cultive y haga florecer ese sentimiento de propiedad de la cooperativa? Hasta el momento existen muy pocos esfuerzos conscientes y sistemáticos que busquen tal objetivo. Pero veamos algunas ideas al respecto en los siguientes incisos.

4.2.2 ¿Qué se ha de comunicar?

Todo aquello que afecte la inversión patrimonial de los asociados. Si queremos promover la apropiación de la cooperativa necesariamente necesitamos propietarios conocedores de su inversión, orgullosos de su posesión, actualizados sobre su estado y sus perspectivas futuras. Por lo tanto, para estimular y cultivar el sentimiento de apropiación de la empresa cooperativa debemos comunicar:

- Asuntos que afectan el estado actual de la inversión patrimonial. Por ejemplo, programas de mantenimiento, seguridad, riesgos, mejoramiento o restauración, etc.
- Asuntos que afectan el nivel futuro de las inversiones, por ejemplo, nuevos proyectos.
- Asuntos que afectan el grado de propiedad de las inversiones por parte de los asociados y terceras personas. Por ejemplo, relación capital social a activos, aumentos del capital social, financiación externa y efectos sobre la propiedad de la empresa cooperativa.

A riesgo de repetir ideas anteriores: debemos comunicar lo prioritario, aquello que toca las fibras más sensibles o los intereses de los asociados. Por lo tanto, debemos buscar que la información sea oportuna en cada ocasión explicando las razones por las que se pretende hacer tal o cual actividad, proyecto, decisión. La comprensión, entender el por qué se ha de tomar tal decisión, es fundamental para reforzar el sentimiento de propietario.

Ahora bien, la información en un solo sentido puede tener las anteriores características (oportuna, prioridad, que toca las fibras, afecta intereses, venir al caso, presentar justificaciones), pero no es suficiente para cultivar el sentimiento de apropiación. En efecto, si a usted un familiar le informa lo que está haciendo en su propiedad, ello refuerza en muy poco su sentimiento de propietario. Observa que existe una diferencia en ser propietario y sentirse propietario. En el último caso (sentirse propietario) da un

sentimiento de satisfacción, de orgullo y de esperanza por futuras realizaciones. Por lo tanto, la información debe poseer una característica adicional, debe permitirle sentir que tiene poder de decisión y para tal efecto debe ser tomado en cuenta y tener la oportunidad de participar y dar su opinión. Estamos así ante un modelo de comunicación de doble vía en la que no solo es receptor sino que se convierte en EMIREC, es decir en emisor – receptor. Pero ¿cómo hacer para que el asociado cultive ese poder decisorio sobre su propiedad? Veamos algunas estrategias de comunicación.

4.2.3 Estrategias de comunicación para lograr apropiación

Necesitamos implementar un sistema de comunicación que permita restituir ese sentimiento de apropiación que permita “ejercer” el poder de propietario. Ahora bien, en una cooperativa todos los asociados son propietarios, por lo que el poder se reparte entre todos. Así que resulta imposible ejercer el poder de propietario de manera individual, pero sí en forma colectiva. El ejercicio del poder colectivo ocurre cuando prevalece la voluntad popular o de las mayorías (aunque respetando la opinión de la minoría) y aquí estamos frente a la democracia.

Este es un punto verdaderamente clave, la técnica de comunicación debe ser democrática por sí misma. En muy poco o en nada resolveremos nuestro interés por fortalecer la apropiación, si la técnica de comunicación encierra individualismo, egoísmo... es decir no genera el ejercicio del poder mayoritario.

A este respecto merecen especial atención las siguientes técnicas de comunicación:

- La consulta
- Los círculos de calidad

Estos medios serán analizados en el apartado 5.

4.3 Dar participación

4.3.1 Democratización en la empresa cooperativa

Ya fueron esbozados en los incisos anteriores: transparencia para generar lealtad y lograr apoyo para producir apropiación. Esto nos lleva a la necesidad de exigir que los medios de comunicación así como las técnicas, por sí mismos, por su estructura y funcionamiento, produzcan credibilidad (transparencia y apropiación)

El común de los relacionistas públicos y del comunicador cooperativo se inclina por los tradicionales instrumentos tales como: boletines, cuñas y programas de radio, periódicos, murales, revistas, etc. No es que sean deficientes, pero tampoco efectivos para lograr los objetivos que nos estamos proponiendo en esta unidad. Algunos medios

y técnicas demandan un alto costo económico y de esfuerzo con respecto al beneficio - recepción.

Utilizando los medios y técnicas adecuadas, uno de los principales beneficios es la credibilidad y transparencia, necesidades fundamentales en el cooperativismo ya que la confianza en este tipo de empresas se ha debilitado. Todos conocemos y hemos visto experiencias para oscurecer la información, para no decirles a los asociados que la situación es caótica. Este "mentir" puede durar años, pero a la larga debemos recordar aquel refrán: "no hay absceso que no se reviente y manche lo que está alrededor". Nos ha ocurrido repetidas veces en el movimiento cooperativo, que repentinamente la empresa no da más y deja al asociado en serios problemas. La frustración y la falta de transparencia producen fácilmente desconfianza y ésta a su vez raquitismo en la lealtad, no solo a la cooperativa en problemas sino a todo el movimiento de solidaridad.

El glassnot ruso (transparencia) y muchos otros casos cercanos nos está afectando y de ahí que cada vez más cooperativistas exijan cuentas claras. Los medios han tergiversado la verdad en no pocos casos lo que crea desconfianza y condicionan a no creer todo lo que dicen, llegó el momento para empezar a ser más transparentes pero de verdad creíbles; es el momento para privilegiar la transparencia, para empezar a fortalecer el movimiento cooperativo. Como sabemos, la lealtad produce cohesión de grupo y el grupo con fuertes lazos de unión es fuerte. Al reunir esfuerzos logramos bloques resistentes y es precisamente lo que necesitamos en esta época de apertura comercial y desamparo del estado.

4.3.2 ¿Qué se ha de comunicar?

Otro de los beneficios de la comunicación, bien orientada, es el ejercicio del poder de la democracia. Se supone que el cooperativismo genera siempre y automáticamente el ejercicio de la soberanía de la mayoría, es decir democracia. Pero este determinismo no es cierto ya que continuamente vemos más y más cooperativistas que asumen actitudes menos activas, participativas y responsables. Lo anterior es resultado de los mecanismos para operar, de las estructuras organizativas, de los medios y técnicas de comunicación que están diseñadas para el manejo de pequeños grupos lo cual en muy poco facilitan el ejercicio democrático. No cabe duda que el ejercicio de la democracia, la participación de la mayoría, requiere esfuerzo y tiene costo, por lo cual resulta más "económico" no ser tan democrático.

Si permitimos que el cooperativismo se convierta en una pseudo democracia, llegará el momento (ya a algunas empresas les llegó) en que el nexo de unión no son las necesidades de los asociados, sino los puestos de trabajo que dan empleo al personal asalariado, es decir, la cooperativa subsiste para mantener salarios al personal, sin importar los asociados. Quizá lo anterior no sea tan equivocado pero este no es el objetivo del cooperativismo y por lo tanto debería transformarse en otro tipo de empresa. Pero, en el tanto subsistan las necesidades de los asociados y los recursos de capital aportados y ahorrados por ellos, la empresa cooperativa debe continuar

operando. Pero algo más, debe hacerse, el esfuerzo por operar democráticamente, facilitando el que los asociados ejerzan su poder soberano sobre los bienes de la empresa que son suyos.

4.3.3 Estrategias de comunicación

La democracia como el cooperativismo es una forma de vivir, de ahí que cada momento comunicativo está matizado de actitudes democráticas o despóticas, cooperativas o individualistas. En cooperativismo deberíamos impulsar siempre actitudes democráticas en todos los niveles, sin embargo en algunos casos es difícil llevarla a la práctica con toda su expresión por las circunstancias de tamaño, distancia, vías de comunicación, etc. Aunque todas las técnicas deberían producir democracia, la realidad nos dice que unas dan más participación que otras dependiendo también del facilitador que las ponga en práctica. Por ejemplo, parece menos democrática una "conferencia" que una "mesa redonda o debate", un "trabajo en grupo" que una decisión individual. Para efectos prácticos, analizaremos dos técnicas que nos permitirán tomar en cuenta los criterios de los asociados e involucrarlos en el trabajo de su empresa cooperativa, nos referimos al programa de sugerencias y a los Comités de Trabajo.

5. FORMATOS DE COMUNICACIÓN

Es importante señalar aquí que las técnicas seleccionadas permiten obtener un mejor resultado de los objetivos planteados pero que no se dan en forma pura, es decir, una técnica puede ayudar a producir transparencia y lealtad con más énfasis pero también puede contribuir a lograr apropiación o participación.

5.1 Técnicas de comunicación para producir transparencia - lealtad

La entrevista

Cualquier asociado puede concurrir, en un día y una hora dada a la cooperativa para "conversar" con uno o varios directivos. Es una técnica de comunicación cara a cara que bien empleada se convierte en una importante herramienta para la cooperativa. No se trata de una reunión de carácter social sino de un momento de trabajo en donde se escuchan los criterios de uno o de un grupo de asociados.

La entrevista no debe convertirse en un interrogatorio sino más bien en una conversación orientada por el o los directivos que desean sondear lo que opinan sus asociados, por lo tanto, debe tener muy claro el objetivo del encuentro. Las preguntas deben ser claras y sencillas dentro de un ambiente de confianza. Por eso conviene que el lugar de la entrevista sea acogedor, las sillas dispuestas en círculo, en igualdad de condiciones. No es la primera vez que se aplica esta técnica y se hecha a perder porque el directivo se coloca detrás de su escritorio, en su silla ejecutiva y deja

disminuidos a los asociados que más bien parecen estar ante un juez que ante un compañero elegido por ellos.

Conviene en la entrevista dejar hablar a los asociados, quizá ellos quieren expresar otros aspectos que le preocupan y encuentran el momento oportuno para hacerlo. Lo que queremos decir es que aproveche lo que dicen para tomar notas y hasta profundizar en algunos temas no previstos. Esto no quiere decir que pierda el sentido de la reunión, no, se debe buscar el momento para retomar el tema y lograr el objetivo de la entrevista pero siempre desde un marco de flexibilidad.

Ponga atención a los asociados, que sientan que las respuestas que dan son de mucho interés para usted, que es una actividad importante y que sus opiniones valen mucho. Otra cosa: que sus preguntas sean claras, haga una sola pregunta a la vez y escuche con atención lo que opinan aunque vaya en contra de sus ideas.

Algunos entrevistadores se ven tentados a grabar las entrevistas... no es muy conveniente porque el objetivo es producir transparencia y lealtad, la grabación de audio y más aún de video puede hacer sentir incómodos a los entrevistados que no se expresarán con la misma confianza. En todo caso, si considera importante grabar es una exigencia que los entrevistados lo sepan.

Recuerde siempre el objetivo de esta técnica: producir transparencia y lealtad, de tal manera que ante su explicación del por qué están conversando, es posible que los entrevistados se conviertan en entrevistadores, es común que suceda y merecen recibir respuestas claras y cristalinas.

5.1.2 Visita a los asociados

Es un diálogo cara a cara entre uno o varios directores y los asociados de una localidad o región. En este caso el director actúa como informador directo al cual los asociados piden explicaciones sobre asuntos de interés para ellos. La sinceridad y la transparencia dan sentido de igualdad, los asociados se sentirán más confiados con la información por la sencilla razón de que la están obteniendo de la fuente original, de los responsables que deciden los proyectos resultado, de las decisiones del Consejo de Administración.

La visita a los asociados tiene tres propósitos básicos:

- a) Asegurar la comprensión de lo que se ha informado con anterioridad o en el momento de la visita.
- b) Mediante el razonamiento, inducir a aceptar la información aún cuando los resultados no sean tan positivos.

- c) Fomentar el compromiso de grupo con las actividades de la cooperativa a fin de asegurar lealtad.

Esta técnica de comunicación puede comenzar por una explicación según los intereses del grupo al que se dirigen y luego continuar con una sesión de preguntas y respuestas.

La primera sesión puede durar aproximadamente media hora y la siguiente cerca de la hora. Según esta estructura de tiempo la visita proporciona la oportunidad de decidir con los directores los asuntos que les afectan a todos, los que producen dudas y temores. Las visitas pueden ser a intervalos regulares (cada 3 o 6 meses) o cuando se amerite. En este último caso, las visitas se hacen para explicar situaciones especiales, informes importantes (auditorias, leyes, etc.), aún cuando resulte molesto, debe haber un documento informe pequeño que presente la explicación que dio verbalmente y la versión de las cuestiones que el Consejo de Administración desea comunicar. También es importante tomar nota de los asuntos que resulten de las preguntas y respuestas. Las preguntas conflictivas no necesariamente deben recibir respuesta inmediata. Estas pueden ser discutidas en el seno del Consejo y luego volver al tema en la visita siguiente cuando se tengan suficientes datos y razones. Explique por qué ocurrió lo que haya sucedido y que está haciendo o hace la empresa cooperativa. Además, explique las maneras en que los asociados pueden colaborar de modo que un asunto conflictivo se pueda transformar en un enfoque positivo.

Evite que la visita se transforme en una reunión sin objetivos. Por ello deben ser planeadas en el Consejo estableciendo los objetivos buscados, la agenda a desarrollar, la distribución de localidades por director responsable y el material necesario. Esta técnica puede ser coordinada con el Comité de Educación y juntos planear el apoyo logístico necesario.

¿Cómo preparar la reunión? Durante el período previo, vaya registrando en un fichero especial, los asuntos a comunicar, asegúrense de comprender los datos y razones que se explican en la información y la versión oficial que se quiere dar. Adicional a lo que se va a comunicar puede destacar los progresos en las metas de producción, calidad, atención al cliente, etc.; sobre políticas, procedimientos y otras disposiciones administrativas que se están tomando, sobre cambios organizativos, de personal ejecutivo, de oficina y asuntos similares; sobre prioridades problemas y así sucesivamente.

5.2 Técnicas de comunicación para producir apropiación

Vamos a analizar principalmente dos: la consulta y los círculos de calidad de asociados. Note que estas técnicas, aunque parecieran formas indirectas de comunicación, en realidad son directas y tienen que ver poco con los medios masivos de comunicación. Son técnicas indirectas porque a través de una información base se conduce a los asociados a pensar en asuntos específicos los cuales se discuten en diálogos cara a cara.

5.2.1 La consulta

Antes de tomar una decisión importante, el Consejo comunica el asunto a los asociados y solicita sus ideas, opiniones y puntos de vista. Es una técnica de comunicación cuyo fin es ponerse de acuerdo, para convenir, para legitimar los acuerdos, pero principalmente es un instrumento para que el asociado dé lo mejor de sí, lo cual solo ocurre cuando comprende muy bien las decisiones que le afectan y las razones que inspiran esas decisiones.

Existen muchas razones por las cuales resulta necesaria la consulta, entre ellas mencionamos:

- Los más afectados con los planes a realizar tienen sus propias ideas y a veces un enfoque más realista por lo que la consulta se sirve de sus conocimientos y creatividad trabajando colectivamente.
- Al explicar las razones por las cuales debe hacerse algo importante, la gente tiende a aceptar, incluso cuando no les guste.
- Los asociados opinan en corrillos, pero saben que no se les toma en cuenta por cuanto no son actos oficiales. La consulta si lo es y supone que se les está tomando en cuenta.
- La consulta es una demostración de interés del Consejo en relación a las sugerencias que pueden dar los asociados. Esta valoración de las opiniones de que se les toma en cuenta los estimula a dar lo mejor.
- La consulta es una oportunidad para trabajar educación cooperativa, entendida en su verdadero sentido, el de cooperar para llegar a conclusiones compartidas.
- La consulta es también una oportunidad para llegar a la comprensión mutua y a la solidaridad con lo acordado. Es una forma de "legitimar" asuntos con los mismos asociados.

- Es un medio del directivo para tomar conciencia de los puntos de vista de los asociados y para mantenerlos satisfechos porque se les toma en cuenta.

La mayoría de nuestras empresas cooperativas se han formado con base en los criterios de los directores y la gerencia. Existe un convencimiento, un valor, de que la consulta es innecesaria. Los que la han practicado encontraron tres problemas básicos: degeneran en un relato de quejas y temas negativos; se convierten en reuniones para negociar privilegios, tercero, se transforman en prolongadas discusiones sobre asuntos que no son tan importantes, se genera desilusión sobre los resultados de la consulta.

Permitir que se mezclen temas no enlistados en la agenda siempre redundan en perjuicio del objetivo de la consulta. Deben crearse otras vías para que se canalicen esos otros asuntos. Lo fundamental es que la consulta trate cuestiones prioritarias a los intereses de los asociados y del porvenir de la cooperativa. La experiencia dice que cuanto más "locales" sean los temas de consulta, mejor serán los resultados. Sin embargo, no se puede llegar a tener éxito en esta técnica, si los directivos no llegan al convencimiento intelectual y a mostrar su convicción de que la consulta es un derecho y una responsabilidad de los asociados.

De admitirse este criterio, procede estructurarlo para hacerlo operativo. Lo elemental sería integrar comités consultivos por localidades (caseríos, distritos), por representantes de zona geográficos o por cualquier otra división que resulte conveniente. Lo importante es que los asociados sientan que se les están tomando en cuenta en las decisiones importantes, como por ejemplo: informes de auditoría, calidad del producto, oportunidades comerciales, políticas, empresariales, etc., y cuyas consideraciones las presentarán al Consejo de Administración.

Recuerde que un Comité Consultivo emite opiniones pero no toma decisiones ya que no tienen nivel jerárquico dentro de la empresa cooperativa.

5.2.2 Círculos de calidad de Asociados

La idea central de los círculos de calidad (japoneses) llevados al movimiento cooperativo a nivel de asociados es fomentar el espíritu cooperativo mediante la participación del trabajo en equipo y el reconocimiento de ideas. Se pretende que los asociados se involucren y superen la actitud de "qué me importa" o "yo no valgo nada en la cooperativa", pasando a una codirección constructiva. Por supuesto, en una última instancia se busca con ellos democratizar la dirección cooperativa y fomentar la apropiación de la empresa.

Los Círculos de Calidad son grupos de voluntarios que se reúnen periódicamente para identificar y plantear soluciones a problemas de trabajo o empresarios. Necesariamente deben recibir capacitación para analizar información e identificar problemas de productividad, calidad, mercadeo, administración, finanzas, costos y elaborar sugerencias para mejorar.

El sistema opera así: se solicita a los asociados aplicar voluntariamente (no representan a otros asociados) para integrar un círculo de calidad por caserío, localidad o área geográfica. La dirección selecciona con base en criterios establecidos de 6 a 12 personas por círculo de calidad. A su vez, ellos seleccionan a un guía o coordinador cuya función es de moderador, animador y orientador.

Las reuniones deben ser cada 8 o 15 días fijándose con anticipación la fecha y el lugar. La duración de cada reunión va de 30 a 60 minutos. El círculo funciona para investigar las causas de problemas prácticos: desperdicios, productos defectuosos, defectos de máquinas o de planta, consumo de energía, mano de obra, exceso en bodega, etc. y obtener resultados inmediatos. A ellos les toca marcar prioridades, sugerir soluciones... las que se dirigen directamente al Consejo de Administración al cual le toca decidir; si no acepta la propuesta debe explicar las razones.

Cada director debe asumir la responsabilidad por un determinado número de círculos de calidad. Su papel es de apoyo, por ejemplo sugiriendo temas de discusión, brindando la información para sustentar los análisis y resolución de problemas así como para obtener apoyo técnico cuando se requiera una investigación más detallada; coordinando la exposición de propuestas, haciendo que se lleve a cabo la idea del círculo, pero nunca interfiriendo en el proceso del o los círculos.

Ubicamos el círculo de calidad como técnica de comunicación en el tanto que su funcionamiento depende de la alimentación de información que le proporcione la empresa cooperativa. Naturalmente mejoran los procesos de comunicación, por ejemplo: la comunicación intra (pienso en la empresa, soy parte de ella, busco soluciones); la comunicación inter (entre miembros del grupo), nos juntamos para trabajar de común acuerdo; la comunicación organizacional (entro círculos y con el Consejo) se celebran reuniones de círculos de calidad para coordinar trabajos para ponerse de acuerdo sobre prioridades, acciones o temas; también la comunicación organizacional opera con los empleados de la empresa cooperativa ya que se reúnen con los que trabajan directamente en los fallos, errores y que también tienen posibles soluciones.

Al ser miembro de un círculo de calidad se debe, como indicarnos, recibir una capacitación previa. Por lo tanto, el asociado debe aprender técnicas de dirección (identificar problemas, priorizarlos, hacer investigación, encontrar soluciones, tomar decisiones) lo que implica que se beneficia con una mejor formación y se prepara para asumir el cargo de director.

Para que esta técnica sea eficaz, es necesario dos compromisos: a) de los directores para invertir tiempo y esfuerzo y b) del personal empleado ya sea por medio de la asociación solidaria o bien por departamentos. Si ambos grupos no están dispuestos a colaborar y a comprometerse a apoyar los Círculos de Calidad de los Asociados, es probable que no valga la pena hacer la inversión.

5.3 Técnicas para producir democratización

5.3.1 Programa de sugerencias

Una vez una señora mandó una carta a un programa de radio. Los locutores leyeron lo que consideraron era lo más importante. A la semana llegó otra cara de la misma señora diciendo que le habían leído mal la carta y que por favor leyeran lo que ella había escrito.

El programa de sugerencias es un sistema de comunicación de doble vía (EMIREC), parte del asociado hacia el Consejo de Administración y de éste regresa al asociado y a la colectividad. Por lo tanto, es un instrumento oficializado para que el asociado aborde al Consejo de Administración con sus preocupaciones e ideas. Pero, a la vez, el asociado espera conocer que se está haciendo uso de su comunicación para el progreso de la empresa cooperativa. Si no existe esa doble vía, el programa de sugerencias no tiene futuro e incluso puede empeorar las relaciones con los asociados.

El programa de sugerencias necesita promoción para que los asociados conozcan la posibilidad y los medios para utilizarlo, sin embargo, un programa abierto puede significar un dolor de cabeza por la multitud de temas que se tratan. Tal vez resulte útil introducir un indicio de orden sugiriendo temas periódicamente. En este último caso, debe proporcionarse información básica, a fin de que el asociado que hace la sugerencia tenga razones suficientes para sustentar su idea. Por ejemplo, se puede proporcionar información sobre costos, sobre calidad de la materia prima, sobre horarios de atención al público, etc., y se solicita a los asociados aportar ideas y sugerencias. Este es un medio indirecto de información, por medio del cual se busca hacer conciencia en los asociados sobre temas específicos.

¿Porque este programa no ha funcionado en el movimiento cooperativo? Pareciera que la razón es porque se ha utilizado como el único medio para que los asociados expresen sus opiniones (y no como complemento o parte de una estrategia), quizá porque no se comunican sus logros, porque no se premia con estímulos de algún tipo al proponente y también no se razona el rechazo de la sugerencia.

Por ahí leía una frase que dice: "Vale más la imaginación que la inteligencia". Con respecto a este asunto conviene preguntarnos ¿Cuánto vale una buena idea? conviene basar los premios en una relación beneficios - ahorros en costos, Cuanto mayor sea esta diferencia, mayor debe ser el premio, es una manera de estimular la creatividad que es posible desarrollar en la vida real.

5.3.2 Los Comités de Trabajo

También se les conoce como comisiones de análisis o de trabajo. Su función es la de identificar problemas para investigar posibles soluciones.

Las comisiones de trabajo son grupos de voluntarios, los cuales se especializan por temas. Proceden de varias áreas geográficas por lo que representan diferentes intereses sobre una cuestión específica. Un ejemplo: el comité para analizar el informe de auditoría podrían integrarlo entre 10 y 16 representantes o delegados, los cuales serían coordinados por un facilitador, elaboran un horario de actividades y una vez por semana o por quincena, el tiempo de duración (no más de hora y media), el objetivo básico del comité y a quién informarán de los logros y soluciones posibles. Otros ejemplos de Comités: para inversiones, para análisis de oportunidades comerciales, de productividad, de riesgo, de crédito, de licitaciones, etc.

Los Comités de trabajo integrados por los propios asociados permiten ir ganando credibilidad en que efectivamente la empresa es de los asociados. Para que ese sentimiento de apropiación crezca, son necesarios dos apoyos:

- a) divulgar la existencia de las Comisiones de trabajo y
- b) estimular la reputación de los comités de trabajo como las instancias para que los asociados se hagan oír y participar en los asuntos importantes de la empresa cooperativa.

Hay muchas maneras de evitar que el trabajo de los Comités termine en nada y hagan perder esa reputación buscada. Una de ellas es nombrar un coordinador técnico de la propia cooperativa (contador, analista de finanzas, director de producción, etc.); otra es nombrar directores para que participen en diferentes Comités.

6. POLÍTICAS

El Consejo de Administración puede establecer políticas básicas en materia de comunicación hacia los asociados. Aún cuando no es posible generalizar políticas para cada situación y cada cooperativa, se pueden sugerir lineamientos generales como los siguientes:

- Participación activa de los asociados en cada momento comunicativo, no como simples receptores de información sino como emisores receptores.
- Privilegiar las técnicas que permitan una participación real de los asociados en todos los momentos comunicativos.
- Impulsar un acercamiento real de los directores a los asociados
- Priorizar la comunicación que pone énfasis en el proceso en el que cada asociado tiene la oportunidad de pensar las mejores soluciones, ideas y proyectos para su cooperativa más que en la comunicación que pone énfasis en los contenidos del cooperativismo o la comunicación que pone énfasis en los resultados.
- Impulsar la comunicación que estimule la apropiación, transparencia, lealtad y participación de los asociados.

Nota: es necesario que estos y otros lineamientos generales los adapte y modifique según las necesidades particulares de su empresa cooperativa.

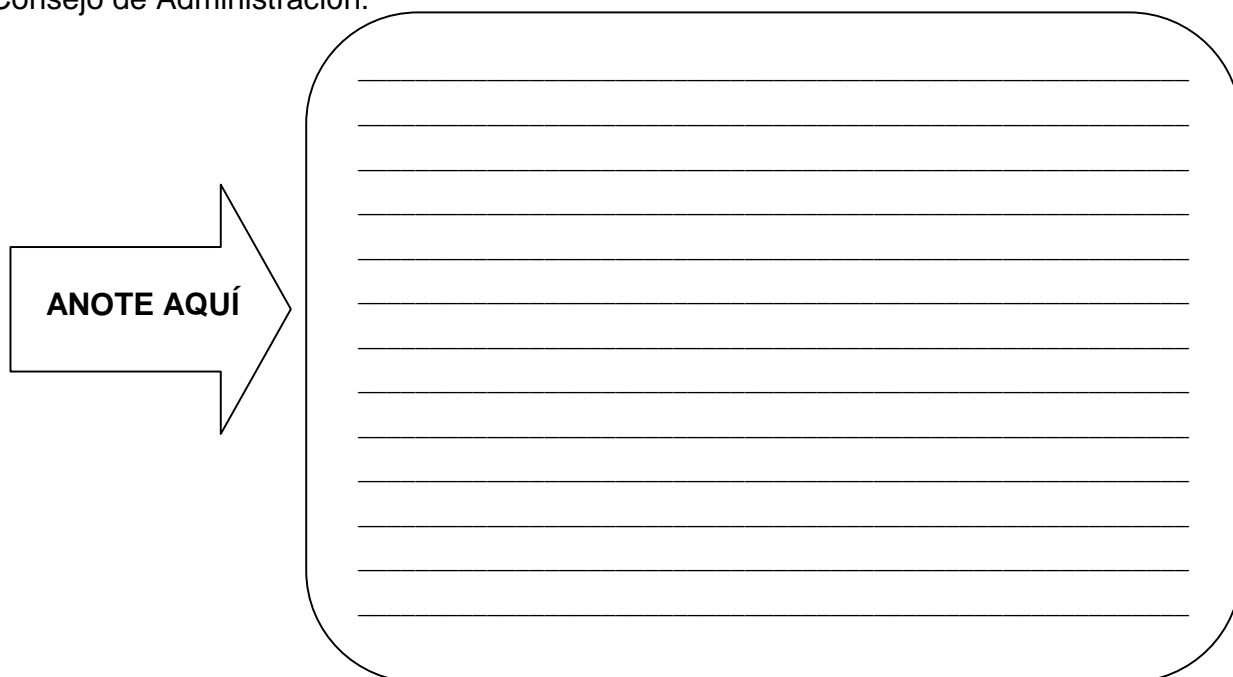
7. COMPROMISO DE ACTUACIÓN

Vamos a entender por Compromiso de Actuación su obligación moral (ya sea individual y preferentemente de los miembros de su Consejo de Administración participantes en este curso), de realizar una actividad para la próxima sesión del Consejo de Administración.

Para ayudarte, esa actividad puede consistir, utilizando el material de esta unidad didáctica en:

1. Realizar una encuesta entre los miembros del Consejo de Administración que permita saber en el orden e importancia los aspectos que más están faltando en la cooperativa (Apropiación, democratización, y transparencia y lealtad).
2. Listar las tareas de su Consejo de Administración para revitalizar la "fuerza que da la unión" de todos los asociados.
3. Elaborar un plan de comunicación que ayude a fortalecer la apropiación de su empresa cooperativa.
4. Definir políticas y medios de comunicación a usar en un plan para producir democratización en la administración de su empresa cooperativa.

En el espacio siguiente escribe su o sus actividades para la próxima Sesión del Consejo de Administración:



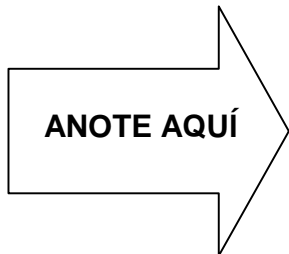
ANOTE AQUÍ

Nombre del participante: _____

Cooperativa: _____

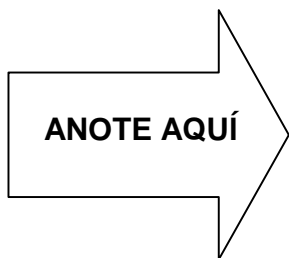
8. CUMPLIMIENTO DEL COMPROMISO DE ACTUACIÓN DE LA UNIDAD ANTERIOR

Relate qué se hizo de lo que se propuso.



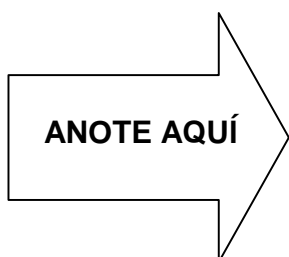
Forma de escritura con líneas horizontales para registrar la información.

Juzgue si fue realista el compromiso.



Forma de escritura con líneas horizontales para registrar la información.

Si no se realizó indique la razón y reformule el compromiso de actuación sobre el tema de la unidad anterior.



Forma de escritura con líneas horizontales para registrar la información.

Nombre del participante: _____

Cooperativa: _____