

Dificultades en la formación de gerentes de cooperativas

Florencio Eguía Villaseñor (*)

1. Introducción

Antes de iniciar el tema, es conveniente plantear el problema de la necesidad del Gerente en toda cooperativa. Pareciera una perogrullada, pero no lo es. En alguna parte se cuestiona su existencia aún por la propia ley. Esto es un desatino. La Unión Panamericana, en uno de sus Manuales Técnicos, establece que el Consejo de Administración se encargará del aspecto asociativo de la cooperativa y el gerente del aspecto empresarial de la misma. Tal vez esto no sea exactamente así, porque es imposible deslindar y dicotomizar de ese modo los campos, pero deja firmemente asentado que el gerente es una necesidad y una conveniencia.

Quienes suelen presentar objeciones serias respecto al papel y atribuciones del gerente son precisamente los integrantes del Consejo de Administración de las Cooperativas, especialmente cuando antes no lo había, por ser una entidad pequeña o por no sentirlo obligatorio por mandato legal. Su gestión provoca celos entre ellos, se sienten desplazados al perder el contacto directo con los socios y con las demás gestiones que caen dentro de su competencia. Además se sienten en desventajas ante él, porque de ordinario el gerente es una de las personas más capaces en el medio que comparte la cooperativa.

El gerente debería ser obligatorio en reconocimiento a su necesidad. Es más, debiera ser siempre retribuido precisamente para esperar de él la realización de los servicios encomendados a la cooperativa, y todavía más, el gerente debiera ser del todo incompatible con cualquier otro cargo directivo de la cooperativa. Es decir, negarle la posibilidad de que pueda ser al mismo tiempo miembro de cualquier otro cuerpo, porque no se puede ser a la vez juez y parte. Esta práctica evidencia la separación diáfana de las dos clases de poderes que se ejercitan en la cooperativa: por una parte la facultad para dirigir la organización, la cual está encomendada al Consejo de Administración y por la otra la ejecución, a cuya cabeza está el gerente. No es bueno un consejo-ejecutor; no puede un equipo ser a la vez cabeza y brazos, el que traza las políticas y quien las pone en práctica. Quien, entonces, llamaría a cuentas, ante quien presentan informes satisfactorios, quien puede mandar y a quien le toca obedecer. Pero tampoco es bueno un gerente absoluto; se llegaría al hombre-orquesta, al hombre-cooperativa en nuestro caso. De allí la conveniencia de la división y separación de facultades. Al Consejo le tocará la alta dirección, la cual puede ejercer durante sus reuniones periódicas y a la gerencia la realización, para lo cual deberá contar con los necesarios recursos de tiempo, personal, presupuesto, equipo. Etc.: todo ello queda bajo su custodia y responsabilidad.

2. Definición de gerencia

Gerencia es la capacidad y la habilidad de alcanzar objetivos predeterminados mediante el esfuerzo y la ayuda de otras personas. No es sólo el gerente, sino todas aquellas

(*) *Secretario Ejecutivo de la Confederación Mexicana de Cajas Populares.*

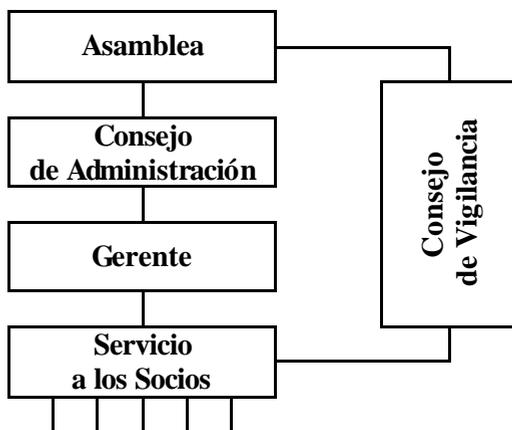
personas que con él colaboran y las que tienen además funciones de control. La gerencia es un proceso evolutivo y dinámico, cuya responsabilidad radica en que planes e ideas se transformen en procedimientos y servicios concretos.

Es imposible concebir a un gerente pasivo, remiso, aplanado, como lo es también concebirlo como un misántropo. El gerente trabaja con materiales de todo tipo, pero especialmente lo hace con personas; no sólo con sus colaboradores inmediatos, sino con todos aquellos que dentro o fuera de la organización tienen relación con ella. En no pocos casos el gerente reflejará la imagen de la organización porque de ordinario la representa. Su actitud, sus gestos, sus palabras trascenderán y serán identificados con los de la entidad, de tal suerte que si es constructivo y servicial la cooperativa saldrá ordinariamente acreditada, pero si todo lo contrario ella resultará perjudicada.

El gerente es el vínculo organizador que conjuga y armoniza los elementos de una organización, por dispares que puedan parecer. A su influjo encuentran relación perfecta los ingresos y los egresos de un presupuesto; las funciones del Consejo de Administración y las del de Vigilancia; los derechos y las obligaciones de los socios; la preservación del equipo, el orden en el archivo, el horario de la oficina y la concesión de los servicios. Su presencia alcanza a todos y a todo y nadie puede sustraerse a su influencia. De allí que, si además posee mística de servicio, de entrega y de cooperación, su trabajo será excelente y a la excelencia llevará a la entidad que gobierna.

3. Ubicación del gerente

Visto así, el gerente está colocado precisamente al centro de la entidad. Arriba tiene a la Asamblea y al Consejo de Administración y abajo, bajo su dependencia, todos los empleados y todos los recursos para factibles los servicios a los asociados. El organigrama clásico nos ayudará a ubicarlo:



Precisamente por tener tal ubicación, el gerente conoce y trata de satisfacer las demandas de los diferentes concurrentes en la cooperativa, algunas de las cuales son por completo incompatibles. Dichas demandas provienen de tres grandes sectores : los socios, los directivos y los empleos.

3.1. Los socios. Son los dueños de la cooperativa y los hay de diverso tamaño, calidad y necesidad. Algunos son intransigentes e impertinentes, pero es su majestad el so-

cio; el que siempre tienen razón, el que no se deja educar, el que pretende hacer las normas de goma, siempre en su beneficio y quieren que se les aplique siempre la norma del azadón todo para acá, pero nada para allá.

Los socios quieren principalmente:

- a) Un mayor número de servicios y una calidad y trato siempre creciente. No se conforman con poco. Desean lo mejor al menor costo posible. No quieren saber otra cosa.
- b) Retornos por las aportaciones que han depositado en la cooperativa para hacer posible los servicios. No importa que estén invertidos en valores o en inmuebles.
- c) Asesoramiento especial para hacer sus inversiones o para menguar sus gastos con el fin de que les rinda más su presupuesto.
- d) Una vida mejor porque muchas veces han sido defraudados y mediatizados por intereses ajenos y sin escrúpulos.

Y tienen derecho a demandar todo esto y más, puesto que para eso se han asociado, siempre y cuando cumplan sus obligaciones y estén prontos a colaborar con espíritu altruista y cooperativista.

3.2 Los dirigentes. Los dirigentes, por su parte, tienen también intereses especiales:

- a) Quieren que la cooperativa funcione eficiente y adecuadamente; no quieren que les “true el cohete en la mano”, aunque muchos no asistan a las juntas ni se sientan con la autoridad constante de una asamblea, la máxima autoridad de la cooperativa.
- b) Pretenden una planificación a largo plazo porque de otro modo la entidad se estanca y la máquina se oxida.
- c) Desean la utilización completa de los recursos. Que nada se desperdicie ni esté ocioso, en lo cual algunos son muy eficientes también con los principios del azadón.
- d) Quieren informes sistemáticos y oportunos del funcionamiento de la cooperativa, lo que es perfectamente admisible porque alguien tiene que controlar, y
- e) Desean además todo lo que quieren los socios, porque también lo son y de la más alta calidad.

Estas exigencias de los directivos son también perfectamente admisibles. Si ellos no cumplen estos puntos no habrá nadie más que lo haga. Aquí también cabe esperar la reciprocidad, es decir, que por su parte actúen con comprensión y responsabilidad.

3.3 Los empleados. Los empleados, finalmente, quieren:

- a) Seguridad en su trabajo. Muchos no desean saber de los mandatos de una asamblea, ni las órdenes de los directivos. A ellos sólo les interesa su archivo, su correspondencia, sus visitas. Nada hay más allá y de todo lo indeseable el gerente tiene la culpa:
- b) Una remuneración justa, prestaciones sociales y trato equitativo; porque son personas y aspiran a ser tratados como tales.
- c) Satisfacción de la labor que están realizando. Que se les reconozca y se les tome en cuenta, porque no son máquinas que responden cuando se les introduce una moneda.
- d) Información de lo que ocurre en la cooperativa. Es lo menos a que pueden aspirar, precisamente por ser personas y por compartir las verdes y las maduras.

Nadie, pues, como el gerente está tan presionado ante intereses tan encontrados. Pero él debe satisfacer a todos y puede efectivamente hacerlo si sabe usar de los recursos

de la sociedad. Basta alguna capacidad y mucho de buena disposición y de sentido común. De otro modo lo remplazarán y harán bien, porque sirve.

4.¿Sociedad o empresa?

No compartimos la idea de que al Consejo de Administración se le encomiende el apesto asociativo de una cooperativa y al gerente el empresarial de la misma. La cooperativa es a la vez sociedad y empresa; es, como ya se ha dicho, una asociación empresarial y una empresa asociativa. La asamblea, reunión solemne de los socios, se ocupa de los dos aspectos; el Consejo de Administración recibe de la asamblea el mandato de realizar los requerimientos de las dos, lo mismo que el gerente en su quehacer diario y multifacético.

Cuando el Consejo de Administración elabora un plan de trabajo y cuando el gerente lo lleva a la práctica están contemplando elementos asociativos y empresariales de la cooperativa. Aún la elaboración misma de un presupuesto, la manera de llevar la contabilidad o la producción y distribución de bienes y servicios tienen elementos asociativos y educativos y deben redundar en formación para los asociados y para la comunidad que comparten.

En esta época de cambios violentos en que solamente la especialización puede encontrar campo propicio para prosperar, se habla del gerente como administrador de empresas profesional, como técnico en contabilidad adicionado con otros conocimientos de planificación y control y se engrasa la máquina por la producción sin importar realmente la persona, principio y fin de toda organización.

No es desdeñable que un gerente se capacite técnicamente en todos los campos de su gestión, porque al fin y al cabo lo que importan son los resultados; pero enfatizamos que en una cooperativa tan importante es la empresa como la asociación. No puede maximarse una ni minimizar la otra. La asociación no debe absorber la empresa, peor tampoco a la inversa; cada una en su lugar, en su importancia y respondiendo al grado de necesidad.

De allí que la formación del gerente de una cooperativa demande capacitación especial. No es lo mismo dirigir una cooperativa que otra empresa cualquiera. En ésta importa la producción, el volumen, el lucro, mientras que en aquella se trabaja por el servicio mediante la fórmula de la ayuda mutua y desinteresada. El gerente de una cooperativa, al igual que el de otra empresa cualquiera, debe tomar decisiones prudentes y oportunas; tiene a su cargo las relaciones internas y externas de la organización; organiza las oficinas y las demás dependencias con el fin de que rindan los frutos esperados; administra los recursos, ya sean económicos, humanos, de equipo o del tiempo mismo, pero a la vez tiene que encontrar y capitalizar al máximo el valor humano y educativo de una asamblea; debe ver que toda transacción del socio, por ínfima que pueda parecer, tiene otro significado: es una oportunidad de educación, es su aporte a la sociedad y es su respuesta al reclamo social de sus compañeros de sociedad primero, como también de sus vecinos en la comunidad posteriormente. Para él no puede haber actos intrascendentes. Todo lo que haga, así como todo o que omita, tiene una proyección social que, en nuestro caso, bien puede calificarse de educativa y normativa.

5. Condiciones para la gerencia

Antiguamente había el concepto de que “la habilidad en la gerencia era una combinación casual de personalidad, pericia y circunstancias”. Ahora ya no. La gerencia moderna se está convirtiendo en una ciencia, de manera que ya no tenemos que esperar que

los gerentes “nazcan”; ahora se “hacen”; lo cual no significa que las cualidades personales no sean importantes, sino que la gerencia científica está aprendiendo nuevas formas de aprovechar mejor esas capacidades innatas y de desarrollar la habilidad para la gerencia en personas que aparentemente no la tienen.

Abundan los gerentes en potencia. En una cooperativa pequeña no sólo bastará un apersona que tenga conocimientos un poco mayor en que el común de los asociados, sino que no será posible no acaso necesario contar con un elemento de mayor categoría. Posteriormente se requerirá una persona de más alcances. Pero si se escogió un buen concitado él crecerá con la cooperativa aunque nunca llegue a ser un profesional de carrera. Podrá suplir sus limitaciones con otros expertos, como contadores, abogados, economistas, etc., pero él será el centro que anime a la entidad a la que conocerá mejor que muchos otros graduados.

Esto no quiere decir que se desdeñe a los egresados de las universidades o centros de alta enseñanza, sino que no es de todo punto indispensable que el gerente sea un profesional titulado, y todavía nos atreveremos a abundar algo más: muchas veces será preferible escoger como gerente a una persona de conocimientos modesta, pero que esté en actitud de aprender constante y sistemáticamente, que otra que ya “sabiéndoselas todas”, no comparta la naturaleza, los métodos ni la calidad de los asociados, la mayoría de los cuales se caracterizan por la limitación de sus conocimientos. La experiencia -madre de ciencia- así lo ha demostrado en no pocas ocasiones.

Pero si se escoge como gerente a un profesional, lo mejor es impulsarlo para que desarrolle los conocimientos de su profesión. Pero empezar a orientarlo, paciente pero profundamente, en los secretos de la doctrina cooperativa y no permitir el sacrificio de su mística por los rendimientos de la técnica, por más avanzada y científica que pueda parecer. El hecho de ser técnico en un campo determinado no quiere decir que ya conozca y comparta la esencia del cooperativismo, campo en el cual él deberá ser un principiante y habrá que enfatizar mucho más su formación so pena de que la cooperativa deje de serlo, para convertirse en un negocio más, como hay tantos, pero de cooperativa no le quedará más que el nombre.

Es difícil decir que es mejor para una cooperativa: un gerente profesional muy capaz en su campo, pero ignorante de la naturaleza y sistema del cooperativismo, o un socio de la misma que está dispuesto a aprender la técnica de que carece, pero es un convencido de su organización y quiere sacarla adelante. Mi experiencia personal se inclina por lo segundo, pero en cada caso habrá que resolver de acuerdo a las circunstancias.

6. Conocimientos básicos

Sea profesional o no, el gerente de una cooperativa debe poseer conocimientos de la organización que dirige. Su capacitación debe incluir una gama notable de conceptos, por lo que, aunque sea profesional, debe concurrir a cursos o seminarios progresivos sobre estas materias: administración de negocios, economía general, ciencia política, psicología, sociología, -con énfasis en el trabajo de grupos y en la sociología educativa-; además de administración democrática por medio de las cooperativas así como teoría, historia y funcionamiento de las mismas cooperativas.

Punto central de los estudios cooperativos se concentrará en las cinco funciones gerenciales, que se han dado a conocer por las letras P, O, D, C, C.; es decir, la planificación, organización, dirección, coordinación y control, de cuyos detalles podremos ocu-

arnos aquí, pero que constituyen la llave maestra para realizar cualquier actividad, con garantía de participación y eficacia en el rendimiento.

No está de más enfatizar que el gerente debe saber tratar a las personas, para lo cual se le recomienda tener un mínimo conocimiento sobre relaciones humanas. Cada persona es diferente y a todas debe dárseles el tratamiento adecuado, o si es posible, mejor que el que se merezcan. Y otra vez enfatizamos que el gerente de una cooperativa precisa de una formación diferente ala de una empresa mercantil. Porque allá basta conque haya más ganancias, pero aquí lo realmente importante es hacer más personas a las personas. Es decir, pugnar no sólo porque tengan más, sino porque cada día sean más.

7. Cualidades fundamentales

Vamos a ocuparnos, por último, de las cualidades que deben abandonar a un gerente. Por lo que llevamos apuntando puede concluirse que deseáramos que fuera una “moneditas de oro”; es decir, que le cayera bien a todos; pero eso es prácticamente imposible. Habrá momentos en que se tope con seria dificultades, precisamente al desempeñar su trabajo de dirección, las cuales pueden se con los directivos, con los socios con los empleados y también -no se puede descartar- con elementos de la comunidad. En el gerente de una cooperativa son deseables estas cinco cualidades por lo menos:

7.1 Convencido del Cooperativismo. No es fácil adquirir esta cualidad, pero es elemental. Una persona que no cree en la obra a que sirve, difícil, por no decir imposible obtendrá resultados cooperativista de los demás. Este es otro factor del por que creemos mejor como gerente a una no profesional, pero emergido de la misma cooperativa, que al universitario, el cual puede saber mucho sobre su materia, pero no entiende la esencia de la ayuda mutua y de la participación y educación por la acción.

Si para cualquier de los dirigentes de una cooperativa es necesario que confié en los demás porque cree en la cooperación, esta cualidad es indispensable en el gerente, el cual, por la naturaleza de su función, está en contacto constante con todas la personas relacionadas en la cooperativa. De otro modo será muy eficiente, pero será gerente mercantilista, por no decir de él que es un mercenario.

7.2 Debe ser un líder. Un líder es el que va adelante dirigiendo los trabajos, peor no va solo sin con los demás. No echa por delante a los otros para que sufran los reveses, sino va al parejo de ellos. Tampoco lo deja atrás, ignorante de lo que suceda, para ser él el único poseedor de la verdad dejando a los demás en el simple papel de comparsa, sino que hace equipo, es factor de unión y de animación y con el ejemplo, más que con mandatos, se hace seguir y emular.

Muchas veces se ha dicho que el líder nace, no se hace, aunque pueden incrementarse y cimentarse los atributos de liderazgo. El líder se descubre con relativa facilidad porque influye en los demás, porque tiene aceptación, porque se le reconocen sus cualidades. No puede haber una asociación sin un líder. Lo difícil no es descubrirlo, sin confiar en él; darle una oportunidad para desarrollar sus capacidades y llevar adelante a su comunidad.

7.3 Dispuesto a aprender siempre. ¡ Ay del gerente que diga: Yo ya llegué, ya sé todo lo relativo a mi puesto; ya no necesito aprender más! Se está condenando y está sentenciado el fracaso a su organización.

Hoy en día son cada vez más los gerentes que regularmente y sistemáticamente asisten a diferentes cursos, seminarios y talleres, no sólo para incrementar sus conocimientos, sino también para fundamentarlos. Y no son todos principiantes. Muchos poseen experiencia y renombre en su puesto pero ha descubierto que gradualmente la gerencia ha dejado de ser un arte, para convertirse en una ciencia. Saben que si no se hacen fuertes con la ciencia pronto serán desplazados en este mundo implacable que no tiene consideraciones para nadie menos aún para un viejo que ya está viviendo hora extras.

El gerente debe estar siempre dispuesto a aprender por todos los medios posibles. No importa que le llamen autodidacta, ni que se avergüence al ocupar un banquillo con los más jóvenes. Está luchando por su vida y, lo que es más, está capacitándose más para servir mejor a sus semejantes. En esto, a fin de cuentas, radica la grandeza del gerente de una cooperativa.

7.4 Es un comunicador. Un buen gerente es un buen comunicador. Tal vez sea esta una de sus más grandes características y una de sus cualidades más notables. No basta que sepa mucho ni acierte siempre; tiene que saber comunicarse con los demás. No se quiere un pozo de sabiduría que todo se lo traga y lo asimila, sino una persona discreta que comparte sus inquietudes y sus experiencias y que vive en contacto con sus semejantes.

Ordinariamente el gerente se comunica de dos maneras: una informal con los socios y con la comunidad y la otra formal oficialmente con los directivos y con la asamblea.

7.4.1 La comunicación informal es espontánea e imprescindible. El gerente habla libremente de lo que siente; no adopta posturas, ni estudia las palabras ni los conceptos. Es cuando realmente convence porque lo que de su boca sale son los sentimientos de su corazón y las razones de su convicción. Muchas veces no necesitará expresarlo con palabras porque su actuación refleja lo que piensa. Es aquí donde se aplica la sentencia: "Si la palabra convence, el ejemplo arrastra". Por eso no es imprescindible que el gerente sea siempre un buen orador. Si lo es, qué bueno, pero si no lo es, hay muchas maneras de conseguir una buena y efectiva comunicación.

Esta comunicación informal es la que se tiene de ordinario con los socios cuando va a hacer sus operaciones con la cooperativa. No debe desaprovecharse oportunidad tan brillante, tan económica y cuando el socio está en mejor disposición porque es entonces cuando se acuerda de su cooperativa porque necesita de ella. Pero no es bueno sermonear, regañar ni criticar a los socios. Necesitan ellos de la cooperativa, es verdad, pero eso no da derecho a menospreciarlos ni a tratarlos como si fueran niños desobedientes. La comunicación es un concepto del todo distinto al paternalismo o cosa que se le parezca.

7.4.2. Por otra parte, la comunicación formal es todavía más importante y más solemne; es incluso ordenada por las leyes o por los reglamentos de las cooperativas, pudiendo afirmarse que el gerente que no informa a satisfacción de sus superiores, está faltando a una de sus obligaciones más elementales e importantes.

Informar no es sólo dar cuenta y razón de lo hecho y omitido, sino todavía más importante y visto en su aspecto democrático y educativo, informar es devolver, aunque simbólicamente la autoridad recibida para con ella dar servicios. Sólo los caciques y los tiranos no informan. Son absolutos. No les importa la dignidad de los demás y desconocen y desprecian la soberanía del pueblo.

Los informes deben ser claros, oportunos, breves pero completos, objetivos y a la altura de los informados. No es bueno hacer de un informe una pieza oratoria; no se pretende con él conmover a nadie, sino proporcionarles los datos necesarios para ver cómo marcha la organización y de acuerdo a eso proyectar el futuro. De modo contrario faltarán bases para cimentar el mañana y para garantizar la vida y el progreso de la sociedad.

Una gerente no tiene derecho a guardarse los datos que vive la cooperativa. No le pertenecen. Solamente lo hacen los acomplejados que piensan que se informan de todo pronto los quitarán del puesto, o como dijo alguien, “si enseñó todo lo que sé, después me desplazan”. Quien piensa así no confía en sí mismo y menos aún en los demás. No de, por tanto, llegar a ser un buen gerente y de antemano tiene los días contados. Se sostendrá en el puesto mientras los demás no despierten, porque “en el país de los ciegos el tuerto es rey”.

El gerente tiene mucha información en su poder, pero no debe guardársela. No sólo porque no le pertenece, sino principalmente porque tales conocimientos son la materia prima para la toma de decisiones por parte del Consejo de Administración o de la Asamblea.

Una autoridad bien informada sobre el terreno que pisa y valorará condignamente el valor del gerente que no desea convertirse en el hombre-cooperativa, sino que coloca a cada quien en su lugar.

7.5 Supuestos Básicos. El gerente, en su trabajo constante con personas, necesitará tener en cuenta varios supuestos, en los cuales obtendrá mejores resultados y se hará respetar y apreciar por los demás. Dichos supuestos, valiosos por su hondo sentido didáctico, son los siguientes:

a) El mayor recurso para el desarrollo de un país es su misma gente. Así lo ha demostrado la experiencia y en el campo cooperativo adquiere caracteres relevantes. El país podrá contar con muchas riquezas materiales, pero sino se aprovechan sus recursos humanos, éstos podrán estar postrados en un lecho de oro, pero viviendo en la miseria y en la infrahumanidad.

b) La gente tiene una urgencia innata de crecimiento personal social. A veces, por las costumbres o la tradición, se rompe ese impulso humano, pero está allí, latente, innato, esperando su liberación para conducir al progreso a la persona o la comunidad. La historia del hombre sobre la tierra es la historia de su lucha por mejorar siempre.

c) Todo ser humano tiene un valor intrínseco. Este supuesto es básico para nuestra creencia en la democracia y en el desarrollo cooperativo, por medio de la educación y de la capacitación.

d) En manos de la gente está el dar forma a su propio destino. Es otro supuesto básico de la democracia. La cooperativa es una herramienta eficaz para que la gente pueda darle forma a su destino económico y social. La educación y capacitación cooperativas son los medios para instrumentalizar esa herramienta en beneficio de la gente, y

e) La familia, el núcleo de vecinos y la comunidad son las unidades sociales primarias en las que florecen el desarrollo personal y social. Nadie progresa sino en su propio medio. De otro modo es artificial y contraproducente, como se ha demostrado varias veces en la práctica por los nómadas y los desarraigados. Por eso todo lo que haga por la cooperativa en beneficio de la familia y de la comunidad, a la larga redundará en provecho de la sociedad mayor.