

MANAGEMENT EN COOPERATIVAS (*)

Por José Rodríguez Pérez

(*) (Charla brindada en curso de Lazos Cooperativos de fecha 02-11-2007 - Síntesis del autor)



La recientemente desaparecida, Dra. Silvia Bleichmar, típica representante del genio argentino que debemos cuidar, decía –al comienzo de sus charlas- que no existen preguntas tontas, ni banales, ni secundarias porque el que pregunta lo hace desde su necesidad y si no preguntamos se “produce un ocultamiento de la ignorancia”. Por lo tanto, pregunten.

Al ingresar a esta sala del hotel me encuentro con que en el último número de Lazos Cooperativos, el CPN Mario César Elgue, escribe unas letras opinando sobre las opiniones vertidas por mí respecto de un libro de su autoría. Es sano que, dentro del movimiento, surjan debates porque estamos en exceso achanchados, complacientes y aburguesados.

No soy yo quien va a decir a Uds. cómo se dirigen las empresas cooperativas. Recuerdo cuando vino por primera vez a nuestro país el gurú del management, fallecido en 2005, Dr. Peter Drucker ante la pregunta de los presentes “¿Cómo hacemos para dirigir nuestras empresas?”, respondió el disertante: “Vine al país por 3 razones: para ganarme un millón de dólares, para que Uds. me expliquen cómo hacen para dirigir vuestras empresas y para estudiar de cerca la ventaja comparativa y competitiva que tiene la Argentina en el mundo”. A la pregunta de si la ventaja era la carne, los cueros, el trigo, la soja, etc. respondió: “No, el sistema educativo argentino”. Por supuesto, a los 6 meses nuestros muchachos dirigentes –avalados- por la mayoría de los docentes y padres (eufóricos por el menemismo inicial) cambiaron el sistema educativo y ahora estamos luchando para no caer al nivel educativo de Benin.

Ese periodista octogenario argentino, Bernie, ultraliberal, solía decir que el que a los 20 años no quiere cambiar el mundo a los 40 es un tarado y que con el andar del tiempo, nos volvemos conservadores. En mi caso, creo que es probable que nos volvamos conversadores pero jamás conservadores. Más aún, a veces me dan ganas de decirle a los chicos: “Nene: reaccioná y dejá de chupar cerveza”. En mi lo que me crece es la indignación por muchas cosas negativas que nos pasan. En definitiva, la idea es transmitirles algo de mis experiencias y estudios de años...

Cada tantos años me surgen ganas de hacer cosas nuevas. Y suelo hacerlas. Año 1974, creamos la Cooperativa de Trabajo y Enseñanza Instituto Norland de Lanús sobre la base de una sociedad anónima no fundida sino inexistente de tan pobrecita y salió adelante. Año 1995 con Javier Garbarini (actual director de Lazos Cooperativos) y otros 4 seres hermosos más nos dijimos: Y si creamos una revista, y si empezamos a dar cursos cobrándolos y no gratuitos como hasta ahora, y si empezamos a decir que las cooperativas son empresas, sin fines de lucro, pero empresas porque están en el mercado y compiten, y si planteamos que cobrar por ser consejeros o síndico no es ser un traidor a los pioneros de Rochdale y si comenzamos a hacer circular la idea de que ser cooperativista no es ser alcahuete del poder político de turno????... Y creamos Lazos Cooperativos. En

octubre 2006, me vienen a ver miembros de una cooperativa de trabajo de educación de Capital Federal diciéndome que estaban con graves problemas internos y de todo tipo. Los escucho y digo a ver el último balance. Veo que de capital cooperativo tienen \$ 0,05 y firmado por contador público. Les digo: Uds. no tienen problemas. Uds. están muertos. Pero a mi me dicen Esculapio. ¿Saben quién fue? ...silencio. Un tipo que, según la mitología resucitaba a los muertos. ¿Están dispuestos? (no a morir sino a resucitar). Sí, dicen. Bien. Ha pasado un año y están con pulso ya acelerado. Conclusión: trabajo, dedicación, unión, fortaleza espiritual y, como siempre dice, Roberto Rodríguez: capacitación, capacitación y más capacitación. Creo en eso...

¿Qué es el management?

El management o administración de empresas es una socio-técnica o técnica social que se aplica sobre las empresas u organizaciones no empresarias para que estas logren efectividad y eficiencia. Socio técnica porque debe reconciliar los aspectos materiales con los sociales, se administran cosas pero también gente. Eficiencia porque debe aprovechar mejor los recursos, bajar costos y, efectividad porque debe alcanzar objetivos. En Alicia en el País de las Maravillas, uno de los protagonistas pregunta qué adónde vas y se responde: si no vas a ningún lado todos los caminos te llevan. Hay que tener objetivos, metas a alcanzar. A administrar se aprende en muchos lados: en la escuela, en la universidad, en la calle, en el arroyo, en los libros de Shakespeare... Hace unos pocos días un colega contador envía un E-mail diciéndome que unas opiniones vertidas por mí respecto de conflictos que hay en el Puerto de Mar del Plata estaban expresadas en lenguaje callejero. Quedé dudando entre mandarlo de paseo al colega o mirarme al espejo y decirme: "Soy un grosso". Muchas veces, los dirigentes me preguntan cómo hacer para aprender a dirigir. Respondo: únete a tus compañeros, dialoga y juntos vayan a exposiciones de arte, museos, cine, teatro (no exclusivamente de las pibas gatitos sino casi exclusivamente clásico) porque lo primero es abrirse la cabeza, reemplazar la miopía de marketing por la visión sistémica.

Eso que dicen los académicos "Las empresas son organizaciones con fines de lucro" tírenselo a los perros cuzquitos. Las empresas son organizaciones con presencia activa y agresiva en el mercado. Las cooperativas son empresas y no tienen fines de lucro. Hasta que no entendamos esta cuestión no sigamos adelante. Ese invento de algunos intelectuales cooperativos respecto de que las cooperativas son engendros hermafroditas, con el respeto debido a los hermafroditas, es una truchada de cuarta. Dicen: hasta el nivel del consejo de administración, la cooperativa es una organización y, de ahí para abajo, es una empresa. Falso. Es una

empresa social de cabo a rabo y dejémosnos de andar por el mundo pidiendo permiso para existir. Y lo digo con conocimiento y acción concreta: cuando se cambió la bandera del cooperativismo, argumentaron en la reunión de Roma que era para que no se confundiera con la bandera de los pueblos originarios, nosotros desde Lazos dijimos que era mentira y que el problema es que se parecía a la enseña del movimiento gay internacional. Y eso no lo decían los muchachos cooperativistas de todo el mundo.

No existe la administración de empresas cooperativas

Hoy por hoy hay que adherir a la TGS (Teoría General de Sistemas) que permite superar las insuficiencias del holismo y del individualismo exacerbados. Pero esto daría para otro curso. Uno de los temas sería entender que las cooperativas son recursivas es decir subsistemas en una jerarquía. El cuello de botella de las empresas no es la tecnología, la falta de capital sino la falta de talentos, de gente capacitada, de personas idóneas de verdad. El movimiento cooperativo debe reflexionar si es un movimiento social, con ganas de cambiar el contexto o un cosmético. Para mí, es muy claro, que tiene un rol macro que cumplir y varios de sus dirigentes, mayoría, me dan lástima mezclada con indignación. Si definimos que somos un movimiento social tendremos que tener una estrategia global

No hay nada que desde cualquier punto de vista se pueda llamar "administración cooperativa". Ni gnoseológicamente, ni ontológicamente, ni axiológicamente ni epistemológicamente existe la tal técnica. Aquel sonsonete "las técnicas no son neutras" no significa nada. Si se dijera: los técnicos no son neutros podríamos entender la situación. Hay una socio técnica administración de empresas y/o de organizaciones y punto. Sí, se puede coincidir con Mario Bunge respecto de que: "es una técnica ambivalente ya que puede aumentar la satisfacción del consumidor y del trabajador o puede intentar maximizar la utilidad o beneficio a costa de la calidad del producto y del bienestar de los trabajadores". De otro modo: la mano puede servir para curar, para acariciar o para torturar. Pero no es la mano, es el individuo que maneja la mano. He seguido durante 6 meses las publicaciones del Wall Street Journal respecto de la reducción del personal que llevan a cabo las empresas capitalistas. Phillips, Motorola, Michelin, Alcatel, IBM, Cadbury por mencionar algunas son aniquiladoras de puestos de trabajo. Las cooperativas están en otra cuestión bien diferente.

El capitalismo no es una ideología, es un modo de producción, una formación económico social donde, por ejemplo, el 20% de la población del mundo se lleva el 86% del PBI (B. Kliksberg. La Nación 04-09-07). El diario The Observer (London. UK. 01-11-2007) denunció que en Nueva Delhi los

niños trabajan, para un proveedor de The Gap, 16 horas por día y son castigados corporalmente si no rinden lo esperado. Según UNICEF son 12 millones los niños superexplotados. Ya en los años 1853/54 en Bélgica los niños de 6 años de edad eran enviados a las fábricas a trabajar. El cooperativismo tiene solución para estos problemas. El hecho es pese a todo son los cooperativistas los que tienen que adoptar toda herramienta útil y, por supuesto, limarla de sus costadas antinaturales y antihumanos. Hay que aprender de todos incluso de los enemigos.

La ciencia y la técnica no tienen nacionalidad: la toma, la desarrolla, la adocena, la deja o la mejora o lo que quiera. Pero no hay que ser necio. Hace 100 años El Hogar Obrero hacía delivery; hace la misma cantidad que tenía sus propias marcas, etc. etc. Es mucho más lo que toman las empresas no cooperativas de las nuestras que nosotros de esas empresas. Y, a veces, cuando tomamos ideas, las tomamos mal. No interesa para nada que haya una tinelización de la vida cotidiana. Fíjense por ejemplo que hemos permitido que los capitalistas nos hayan clasificado a las cooperativas en truchas y no truchas. Tienen poca vergüenza pero nosotros hacemos un enfoque Cenicienta y lo aceptamos. Los victimarios dándole consejos a las víctimas, por favor. Las cooperativas son cooperativas y punto.

No me agrada para nada el relativismo en que caen algunos intelectuales cooperativos pues terminan, creen ellos, en el enfoque situacional o de la contingencia pero bastardeado, A ver si nos explicamos. Dicen "todo depende" del tamaño, del lugar, etc. Muy lindo pero no sirve para nada, para administrar menos aún. Si dijeran: "De qué cosas específicas depende, concretamente" entonces sí, vamos adelante. Como en la época de la dictadura militar: mataron a tantos, y..."algo habrán hecho" decían los inmorales...

La función primordial del poder es preservar la identidad de la organización pero para ejercer el poder hay que implementar la autonomía. Chapiro dice que ni el hombre más poderoso de una multinacional telefónica que se queda sin servicio telefónico podrá lograr que se lo arreglen si la cuadrilla que lo debe hacer, dice "No". Podrá castigarlos pero no podrá arreglar el teléfono. Entonces la cuestión es como implementar poder y autonomía. Y la autonomía lleva a la participación de la gente. Dirigentes atornillados a sus cargos no son malos ni buenos en tanto permitan o no la participación. No hay que sobrevalorar el poder que se tiene. Siempre es efímero y más en las cooperativas. En el film de terror: una salita de jardín de infantes qué tal si los niñitos al unísono dicen: "Vamos a cargarnos a la maestra". El dirigente cooperativo tiene que legitimar su poder y concretar la idea de la autoridad como poder legitimado. La participación no se declama ni se otorga: se toma de una. O la cooperativa irá al traste.

Las trivialidades

Dicen:

-Juntos somos más. Falso. Juntos somos diferentes pero podemos ser más o menos, depende cómo nos implicamos y que dicen los terceros

-Quien decide rápido muestra capacidad. Falso. Normalmente los que deciden rápido son ineptos. Hay que tratar la idea japonesa del ringi: dar participación a todos los implicados en la toma de decisiones para que lo decidido sea mejor

-Los intrapreneurs, esos individuos que tienen ideas a millón a cada momento deben ser protegidos de las iras de los mediocres. Protegerlos no significa seguir a pie juntillas todas sus ideas, solo hay que seguir las razonables. Los intrapreneurs son los que están dentro de nuestras cooperativas. Los entrepreneurs están afuera. Todas las innovaciones exitosas (y las no exitosas también) son fruto de esa mentalidad. Ideas nuevas: en Misiones están obteniendo perfume a partir de la yerba mate; con el crecimiento del turismo está creciendo el rol de las empresas de acompañantes de compras; en Amy's Ice Creams los empleados son alentados a divertir a los clientes (por ejemplo se tiran paletazos de helado)

Síndromes, variantes, reglas...

El jefe irremplazable: No existe. Murió. Lo que más abunda en los cementerios son los imprescindibles. Es el responsable de que la empresa cooperativa no crezca. En vida, hay que darle 35 días de vacaciones en el año, divididos en tandas de 1 semana y prohibirle que llame por teléfono, envíe E-mails, venga a visitar la cooperativa. Y al que le de bolilla estando de vacaciones, hay que echarlo. Santo remedio.

Principio de Peter: la gente asciende hasta el nivel para el que demuestra perfecta incompetencia y ahí se nos queda. Tratar de evitarlo. Y preguntarle al que va a ascender si desea ascender. Si se pregunta nos vamos a llevar más de una sorpresa.

La liebre paralizada: Luego de un período hay que renovar a los consejeros y síndicos. En nuestra sufrida Latinoamérica no lo hacemos, ni a nivel gubernamental, y ahí la cosa va mal. Se los dice un hombre de Lanús donde durante más de 20 años hemos "tolerado al maestro de intendentes". No tenemos que ser ridículos...

El buen dormir: Duerma donde durmiere llévese un bloc y un bolígrafo ya que en la mitad de la noche se despertará y tendrá la solución para ese

problema que lo aqueja. Y anótelo. Caso contrario a la mañana no se acordará de la solución y...a comenzar de nuevo.

Hormiga: Dirigente que se queda en su sillón sentado se le plantea la cuestión: se le agranda el trasero y se le achica el cerebro. Hay que caminar por la cooperativa y por el mundo.

Onassis: El griego tenía dinero mucho y mujeres lindas e inteligentes. Decía, para ser exitoso en los negocios, sonría, cuídese, haga dieta, intente vestirse bien, tuéstese, devuelva los préstamos solicitados. Agrego yo: Nadie le compra a nadie si el que vende da lástima. Jamás de la idea de que el cooperativismo es cosa de pobres. Sonríe, Dios te ama.

Teoría del Rebote: Cuando más alto se llega, si se cayera más se rebota y se está en peor situación pero mucho más alto que si no se hubiera subido tanto. Esos que dicen que al crecer las cooperativas pierden sus rasgos cooperativos, entre nosotros, son pavos.

Nuestro peso específico: Es mucho mayor al que nos quieren dar. O formamos el partido político cooperativo o entramos a canjear votos por medidas a favor, sean los candidatos peronistas, radicales, conservadores, izquierdistas, K o lo que fuere.

No hay peor cuña que la del mismo palo: Cuidarse de los dirigentes cooperativos que están al acecho para colocar a sus hijos, amigos, familiares, amantes, esposas, tías, etc. Recientemente, en una asamblea de una cooperativa escuché al vicepresidente explicando que se había designado en un cargo jerárquico a una persona porque era su amigo. Ud. dirá es un opa el que lo dice: pero el resto nada dijo, excepto alguien que contó la anécdota de hace 40 años del boxeador Carlos Cañete que fue a Japón a pelear por un título mundial de boxeo. El japonés le llenó "la cara de dedos" y al bajar en Ezeiza, dijo Cañete: "Soy un buen padre y un esposo pero no pude ser el mejor boxeador del mundo".

La ley de Parkinson: El tiempo que se dedica a un asunto está en proporción inversa a la importancia que tiene. A mayor importancia, menos tiempo. Reunión de Consejo de Administración: a los temas importantes se les dedica escaso tiempo porque nadie sabe nada; a los otros, toda la reunión. Remedio: Indicar con antelación qué temas específicos se van a tratar y no moverse del orden del día. Suprimir los temas intrascendentes del temario.

En qué debe capacitarse un dirigente

Debe entrenarse y conocer: el ramo de actividad, su tarea específica, la doctrina cooperativa, ideas de management, información contextual y gozar de los bienes culturales (teatro, museos, etc.)

El dirigente, en su actuación, debe dar respuestas en los siguientes planos: físico, psicológico, técnico, táctico, estratégico, sistémico, social y humano.

Un dirigente debe tener habilidades conceptuales (visión estratégica, ver desde la azotea y no desde la planta baja); habilidades humanas (accesibilidad, capacidad para trabajar en equipo) y habilidades técnicas (conocer la tarea, el ramo, a competencia).

Las cooperativas son las empresas en condiciones de generar una **cultura organizacional** de mejor nivel (sistema de significación compartida que determina en gran medida, la forma en que actúan los empleados). Es el "aquí las cosas se hacen así".

El tema del análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) o SWOT nos lleva a reflexionar respecto de ese cuadrilátero de pautas. Pero, seguramente, amerita otro encuentro en Buenos Aires o en cualquier lugar del país. Nuestras cooperativas lo merecen. No solamente por las cooperativas. Tienen un rol patriótico que cumplir y, a veces, no nos damos cuenta enredados como estamos en la comidilla importante de todos los días.

CPN JOSÉ RODRÍGUEZ PEREZ

Contador Público por la UBA. Capacitación Docente Nivel I ISPCB.
Fundador de Cooperativas Instituto Norland y Phillippe Buchez.
Socio Honorario de Ático Cooperativa de Trabajo en Salud Mental.