

# EL GERENCIAMIENTO (MANAGEMENT), DENTRO DE LA ACCIÓN COOPERATIVA

Algunas ideas y “herramientas” para instrumentar proyectos <sup>(1)</sup>  
Jorge Alberto Cappella <sup>(2)</sup>

Durante el segundo semestre de 1999 tuve la satisfacción de colaborar con IDELCOOP a través del curso que se dictó para los nuevos Responsables Zonales de Educación Cooperativa (REC) del Banco Credicoop Coop. Ltda.; en ellos me fue asignado tratar el tema: *Herramientas para la Conducción de Planes de Educación Cooperativa*, y ahora, gracias a la invitación que también me hace IDELCOOP para publicar en su revista, quiero presentarles a todos una síntesis “mejorada” de gran parte de lo que tratamos en aquellos encuentros. Considero que esa producción, que fue colectiva, puede servir también para más aplicaciones, porque el perfil de los REC tiene mucho en común con otros que existen en diferentes tipos de organizaciones.

Se trata de repensar el rol de quienes tienen que activar acciones y producir transformaciones en los escenarios donde se desenvuelven como militantes del Movimiento Cooperativo, y con ese fin, revisar algunos conceptos y definiciones, que vienen de los desarrollos más recientes sobre Gerenciamiento, **para** <sup>(3)</sup> abrir la discusión que haga falta.

---

1 Trabajo preparado para el tercer módulo del Curso “Formación de Dirigentes Sociales orientado a la Educación Cooperativa”, destinado a los Responsables Zonales de Educación Cooperativa del Banco Credicoop Coop. Ltda., realizado por IDELCOOP en Buenos Aires durante 1999.

2 Consultor en temas de Organización y Desarrollo de los Recursos Humanos. Lic. en Psicología, especialista en el ámbito laboral. Docente externo del Banco Credicoop Coop. Ltda.

3 Destaco el “para” porque hace a una parte de la propuesta general que les quiero presentar; respecto de innovaciones en la forma de ver las cosas; que se puede resumir en un esquema básico de definiciones difundido por el Hay Group (Método Hay de Remuneraciones): ¿hacer qué cosa? + ¿dentro de qué marco o límites? + ¿de qué forma? y ¿con qué recursos? para (=) ¿conseguir qué resultados?. Estas cuatro partes de la ecuación son claves para simplificar la definición de cualquier rol; porque se condicionan y determinan recíprocamente. Un tema que podremos considerar con más detalle en otro escrito.

---

La primera cuestión que les invito a considerar es el Perfil Profesional, o Laboral, que tiene la posición considerada.

Los REC, y luego los SEC (Secretarios de Educación Cooperativa), con quienes se compone una red de difusión y activación muy importante en toda la extensión del país, tienen la responsabilidad de instrumentar distintos tipos de acciones y programas de trabajo que están fundamentalmente orientados a: incrementar en la población local la sensibilidad y la comprensión sobre la acción cooperativa, como una forma calificada para prever y resolver problemas, superar carencias o dificultades, y mejorar la calidad de vida.

Son personas que contribuyen con su trabajo voluntario, dependen de una dirección centralizada, tienen que elaborar y coordinar los planes de acción por períodos, deben adecuar sus desempeños a las formas de ordenamiento local, y se espera que tengan capacidad de autonomía e iniciativa para proponer nuevas acciones, y mejorar el desarrollo de las que se le requieren.

Como se puede ver, **no se trata** de una posición de trabajo estándar con procedimientos y rutinas definidas; son realmente **hacedores**.

En mi opinión, esta descripción de la posición de trabajo de los REC y SEC tiene mucho de común con la de un gerente, o al menos se parece bastante, y más con la que puede tener un gerente en una empresa que tenga una gran dispersión geográfica en su operatoria, con una descentralización relativa; como muchos conocerán, por ejemplo en empresas de comercialización y distribución de productos o servicios.

¿Por qué un gerente?... , porque por un lado, temas como **obstáculos, dificultades, imprevistos, contingencias, urgencias** y **escasez de recursos críticos**, y por otro lado cuestiones como **necesidad de planificar, eficiencia** y **eficacia operativa**, que fueron términos e ideas alrededor de las cuales trabajamos en ese encuentro.

Para entender mejor “por qué un gerente”, partimos de aceptar, y así se los propongo ahora a ustedes, que en las condiciones actuales las cooperativas deben aprender a competir con empresas privadas; sobre todo en la prestación de servicios a la población local.

Esta es una “competencia” que se apoya en dos características críticas, las que podrán no gustarnos pero están allí y no se las puede negar; hay que trabajar con ellas para superarlas:

---

1. Una parte importante de la población beneficiaria se asume más como “cliente de la cooperativa” que como asociado, y desde esa perspectiva, en algunos casos, demanda y manifiesta insatisfacción con el servicio que recibe.

Podemos observar ese posicionamiento de “cliente” ajeno a la gestión del “proveedor”, en el relato que realizan algunas personas que fueron socios de una cooperativa y hablan de su cierre, o de los daños que esos cierres produjeron. No discutiremos aquí si esa situación de inseguridad o desconfianza es responsabilidad o no de los dirigentes que condujeron cada cooperativa, ni tampoco sobre las distintas razones que determinan ese comportamiento en la población usuaria; nosotros sólo partiremos de la aceptación de que “ese estado de situación” es probable, o bien ya se ha confirmado.

Así, al asumirse como clientes y no como asociados, dichas personas ubican de hecho a los prestadores de servicio en igualdad de condiciones, como si fuesen alternativas comparables en función de lo que entienden que es “su satisfacción” respecto del servicio “que pagan”. Esto es un problema para los cooperativistas que tienen que **hacer ver** que la acción cooperativa además reporta otros beneficios que las empresas privadas no brindan ni ofrecen, ni lo harán en el futuro.

Ya hay una primera cuestión con la cual los gerentes deben lidiar: los ciclos (corto, mediano y largo plazo), y la coordinación de ciclos. Algo debe hacerse con proyección a futuro, pero para ser factible, debe contemplar los requerimientos del corto plazo que tienen algunas de las partes necesarias.

Sabemos que una parte de la población sí se reconoce como Asociada, y colabora para que las Cooperativas funcionen; pero también confirmamos que esta proporción de la población podría no ser suficiente para que el funcionamiento de una determinada Cooperativa se sostenga, y preste el servicio que se espera, en condiciones económicas y financieras que le permitan desarrollarse. Entonces debemos hablar del problema que se les plantea a los Cooperativistas para conseguir la adhesión de más personas como **Asociados Activos** que contribuyan a superar obstáculos y dificultades.

2. La otra característica crítica tiene que ver con el hecho de que las empresas privadas, con las cuales deben competir las cooperativas, tienen objetivos más limitados y a corto plazo, además de una mayor capacidad financiera, y por eso su organización puede ser sencilla y vertical, con gran velocidad de resolución ejecutiva, y su accionar más agresivo.

---

Las cooperativas, por su misión y propósitos, que están muy ligados al desarrollo social y económico amplio, y proyectadas adelante en el tiempo, vemos que deben conciliar y coordinar muchos más factores de los que consideran las empresas privadas para su accionar; por ejemplo, éstas podrían tener como objetivo principal *sólo ganar y mantener al "cliente" que les dé rentabilidad (su target), y prescindir de los demás*. Es por eso, entre otras cosas, que a las cooperativas se les plantean muchas más restricciones y dificultades operativas.

Así, entonces, ser Gerente en una Cooperativa resulta más difícil que serlo en una empresa privada, pero por eso no se deja de ser gerente, ni tal diferencia lo hace tan singular como para que no pueda haber transferencia de conocimientos y experiencias de un ámbito al otro. El **know - how** (conocimiento, destreza, habilidad), del **management** (manejo, dirección, gerencia).

Cabe anticiparnos y mencionar que no pocas veces estos temas pueden de-satar discusiones sobre los fundamentos y las implicancias de lo que se afirma (o pretende sostener) con ello, y también muchas veces, el hecho de que estas discusiones se planteen entre miembros de una misma cooperativa, puede contribuir a complicarles el trabajo, o a hacerlo más difícil porque hay de demostrar que es una propuesta práctica y no una traición.

Por gerenciar de acuerdo a esquemas o tipos empresariales no se pierde la ideología cooperativa, ya que el gerenciamiento es una función que pertenece a las organizaciones, y no es específica de las empresas privadas, que sólo son un tipo particular de organización.

Podría ser que tales discusiones o diferencias de interpretación se produzcan por una confusión entre **lo importante** y **lo urgente**, y el temor de que una cosa reemplace a la otra en lugar de constituir sólo **restricciones para la acción**.

Podemos observar que en la construcción de Empresas Cooperativas, a veces, para algunos de sus miembros pesa más el ideario cooperativo que las causas económicas o de servicio que las promueven y legitiman (les dan razón de existir); causas que para otros miembros son "lo fundamental", sin desprecio de los principios cooperativos.

Suelen plantearse tales discusiones detrás de las preguntas, explícitas o implícitas: ¿qué es lo que se busca?, ¿cuál es el resultado?, y sobre todo esta palabra: **resultado**, se ha cargado de tantos prejuicios, de uno y otro lado, que a veces pareciera que representa directamente al "demonio".

---

En esta cuestión de la relación de medios y fines se discute mucho, pero pocas veces he visto que se explicita con claridad que **los medios** empleados hacen a la **ética**, y que por ahí pasa el problema de su elección o las dificultades para alcanzar tales fines.

Desafortunadamente, las confusiones y malentendidos sobre conceptos e ideas, dificultan poder pasar al análisis y discusión de los aspectos que hacen a las **relaciones de poder** dentro de los Equipos de Trabajo, algo que sí es inherente a la formación de organizaciones y la instrumentación de acciones colectivas inteligentes.

Desde el punto de vista de las organizaciones, la Empresa Cooperativa no es una forma singular y única; es una de las formas o tipos de organización posibles, y su elección tiene más que ver con una concepción ideológica y una posición política, en su sentido amplio dentro del desarrollo humano, antes que legal, ingenieril, administrativa, funcional o económica, en el sentido de eficiencia o costo-beneficio. Pero no todos lo ven así; hay quienes piensan que sí constituye una forma única, y excluyente de las demás, y quienes sólo la ven como una alternativa viable; aquello que en el lugar, y con los que están, se puede hacer.

Ya se nos presentan así varios problemas que en su simultaneidad y combinación pueden complicar el cuadro: ¿cuándo y por qué decimos que una empresa es eficiente?, ¿Cuándo y por qué decimos que una cooperativa está funcionando como tal?, ¿Cuándo y por qué un grupo de personas, motivadas por un problema que les es común, puede o no tener una misma visión de aquello que les interesa y preocupa?.

Todas estas discusiones no se deben evitar, porque hacen a la posibilidad cierta de un mayor esclarecimiento racional y crítico; como tampoco debemos descalificar a los riesgos que sobre ellas se señalan, porque pueden ser ciertos. La situación se plantea en principio como paradójica, pero no lo es.

Por lo general, hay que salir del “centro de la tormenta” para poder organizar el “rescate”, y ser más eficientes en lo que nos proponemos. Alejémonos, entonces, de la cuestión conflictiva, para luego retomarla desde otra perspectiva más favorable.

*Para separar la paja del trigo* (bien vale esta figura popular) propongo diferenciar el **por qué** y el **cómo** del uso de aquello que denominamos: “herramientas” para la gestión. Por ejemplo, **para** la instrumentación de acciones definidas en

---

el **corto plazo** se impone poder contar con “herramientas” que sirvan para producir esas acciones concretas, en contextos sujetos a urgencias y restricciones operativas definidas; mientras que serán otras las “herramientas” a emplear en el desarrollo del pensamiento crítico e inteligente que favorecerá la construcción de acciones colectivas a **largo plazo**. No escapa al entendimiento de todos que esto del **para ahora** y el **para después** nos puede instalar nuevamente en el tipo de conflicto del cual queríamos salir, y a ello me refiero dos párrafos atrás.

Una “herramienta” es un recurso, y no define a la acción aunque juegue un papel importante en su instrumentación. Para legitimar el uso de las “herramientas” que nos ofrecen el Análisis Organizacional aplicado a empresas, y las teorizaciones sobre Gerenciamiento (Management), tal vez debamos recordar algo del saber popular: *no es el cuchillo lo que hace de alguien un asesino o un carnicero*. El rol que se juega con la “herramienta” que se emplea está determinado por otros factores.

Si resulta fácil para cualquiera entender que existen “herramientas” que contribuyen a definir mejor cada rol, y otras que los deforman aunque en principio podrían ser vistas como válidas; por ejemplo, el carnicero trabajando sólo con un hacha, o un machete, situación por la cual, salvo que haya explicaciones que satisfagan, se lo podría comenzar a ver como un “asesino”.

Pero no es el error en la elección de la “herramienta” lo que ahora está en discusión, sino el valor de uso de algunas de las herramientas del gerenciamiento (management) para conducir empresas cooperativas, e incluso emprendimientos no empresarios (en el sentido de producción y servicios definidos) dentro del movimiento cooperativo.

Podremos ver con más claridad estas diferenciaciones necesarias si observamos que no es lo mismo la formación de los gerentes que su desarrollo para la gestión, siempre inmediata. La formación hace a la competencia (en el sentido de ser competente para..., poder dar competencia en..., respetando los principios éticos e ideológicos del rol), que lleva a la elaboración de los criterios de elección; mientras que el desarrollo hace a la eficacia de su empleo y aprovechamiento en situaciones particulares, siempre imprevistas.

Quienes tienen que lograr resultados en condiciones adversas (internas y/o externas), y saben que deberán hacerlo siempre administrando recursos escasos, tienen que estar bien formados; pero antes que nada, deben tener muy claro que **siempre irán adelante, porque no se pueden detener ni demorarse,**

---

salvo que ello forme parte de la estrategia. Para que esto suceda sin mayores dificultades, tiene que haber un plan de formación y desarrollo adecuado a partir de la propia práctica.

En las primeras etapas de estos planes, **formación** y **desarrollo** son cosas claramente distintas y fáciles de identificar, pero a medida que se avanza se combinan por la interacción, y una no se concibe sin la otra. Esta última es la dinámica propia de la práctica laboral habitual, y por eso puede parecer una abstracción (una teorización) exagerada quererlas diferenciar para tratarlas por separado; pero entender a cada una en forma independiente nos permite comprender mejor su alcance, y aumenta la posibilidad de comprender también cómo se pueden producir cambios en las formas de trabajo sin modificar el rol. En este caso: cómo sacar provecho de la producción que existe sobre Gerenciamiento (Management).

En la práctica “todo se da junto”, pero una de las ventajas que ofrece el psiquismo humano es la posibilidad de poder pensar y analizar las partes por separado, fuera de los condicionantes de tiempo y espacio real.

Esa ventaja se transfiere a la práctica en forma de mayor seguridad y eficiencia operativa. Cuando no se analiza y planifica, existe riesgo de que se mezclen los planos, y cuando eso sucede se producen las confusiones y los malentendidos que dificultan y hasta impiden la construcción de acciones colectivas inteligentes.

Caben aquí, a manera de corolario, dos citas. Una popular que dice: *-por cuidarse de las hormigas lo pisaron los elefantes-*, y otra erudita, que corresponde a Gastón Bachelard, un epistemólogo francés contemporáneo: *-las dificultades pueden ser vividas como obstáculos, y éstos como vallas en el camino; pero hay que tener siempre en cuenta que no son las dificultades (en sí mismas) las que estimulan el pensamiento inteligente para superarlas, sino esa “voluntad de entender” que tienen quienes enfrentan las dificultades para resolverlas-*. Porque esto es lo que hace a la diferencia que remarcaba antes: por la Formación, el Gerente adquiere esa “voluntad de entender” y sabe cuidarse de las hormigas y los elefantes en simultáneo, y por el Desarrollo, aprende a hacerlo cada vez con mayor eficacia, menores costos y riesgos.

Otro aspecto importante en la gestión de quienes tienen roles gerenciales es: saber resolver problemas y superar obstáculos. Muchas veces hay que identificar rápido una acción que reencauce un proceso o permita recuperar una posición perdida, y para esto se apela a la “creatividad” y la innovación.

---

Para encontrar o crear soluciones, y para instrumentar y sostener actividades inteligentes se requiere algo más que “dominio” (conocimientos y habilidades; competencias) y perspicacia. Aunque la palabra **astucia** sea un término controvertido en castellano, les propongo, aunque más no sea con carácter provisorio, que llamemos así a esa característica creativa, innovadora, capaz de sacar provecho de algo que no lo supone. Astucia, en su sentido positivo, por lo sagaz, hábil, intuitivo e inquieto que el término señala.

No debemos olvidar que una parte muy importante de la producción inteligente de la humanidad está apoyada en la “astucia” de los humanos para sobreponerse a la adversidad y sacarle más provecho a los recursos escasos y a las oportunidades. La “astucia”, entendida así, está muy cerca de la Gestalt <sup>(4)</sup>, y tiene que ver con el comportamiento humano.

Los animales no tienen “astucia” <sup>(5)</sup>, aunque a veces así lo parezca o se destaque, como en el zorro. En realidad, se habla de “la forma” en que el zorro resuelve “sus problemas” (aquello que los humanos ven que son “problemas” para el animal), supera los obstáculos, o logra sus objetivos. Por lo común, se emplean esas expresiones para referirse a la conducta de los humanos: *-ser astuto como un zorro-* (y esto, ¿está mal?).

En un gerente, esa cualidad: la **astucia**, así entendida, es la “herramienta” principal. La astucia produce el efecto que en los equipos de trabajo se consigue con la **sinergia**; porque ésta, en definitiva, no es otra cosa que la “astucia” del grupo para **potenciar** en favor del conjunto todo lo que cada uno puede hacer y conseguir individualmente.

---

4 Gestalt: término alemán que significa forma. La Teoría de la Gestalt fue propuesta por algunos psicólogos (fundamentalmente Wertheimer, Köler y Koffka), a principios del siglo XX. En esta teoría los fenómenos se conciben como totalidades que incluyen objetos y significados que son asimilados de inmediato en la conciencia y, por lo tanto, no recurren a proceso de inferencia, estadísticos u otros, a posteriori. La Gestalt establece leyes de la percepción de la forma, entre las cuales una básica es: “un campo perceptual tiende a organizarse asumiendo una forma”, el campo perceptual se estructura en “figura y fondo”, la figura domina sobre el fondo y tiene contorno, puede ser simple o compleja, “buena” o “mala”; los objetos percibidos tienden a preservar su propia forma, tamaño y color en la conciencia a pesar de que cambien de posición, distancia, o perspectiva, iluminación, etc. La jerarquización, la “organización”, la forma y, por lo tanto, el carácter del objeto percibido dependen generalmente de las relaciones entre las partes y no de las características particulares de cada una de las partes. Percepción y comprensión se vinculan directamente. Muchas técnicas didácticas, y propuestas de enseñanza, se apoyan en las afirmaciones de la Teoría de la Gestalt.

5 Si los animales tienen o no inteligencia, demanda primero definir qué se entiende por inteligencia, o cómo se la está definiendo, y este es todo un problema que aún no está resuelto. La respuesta a ¿qué es la inteligencia? se obtiene por convención; incluso cuando sólo nos referimos a los humanos.

---

La Teoría de la Gestalt nos puede ayudar a entender esa “astucia” porque ella fue la que hizo famosa aquella sentencia de: *-el todo, es más que la suma de sus partes- (un triángulo es más que las tres rectas que lo conforman, aunque éstas basten para dibujarlo; un equipo es más que los miembros que lo conforman, aunque éstos basten para identificarlo)*. Por la astucia se producen, y se pueden buscar efectos, más allá de lo previsto, y parecería que hay leyes a considerar para conseguir esa producción.

Cuando las organizaciones trabajan en pro de favorecer la motivación de sus miembros, porque entienden que eso ayuda a que haya un mejor desempeño, están apostando a la aparición de ese fenómeno controvertido que es la astucia.

Desde esta perspectiva, y en mi opinión, la acción cooperativa gana mayor fuerza y reconocimiento colectivo, como propuesta de instrumentación inmediata, cuando es **la alternativa más astuta** para resolver conjuntos de problemas que afectan a un grupo numeroso de personas.

Lo problemático es que no sólo debe ser una alternativa astuta, sino que también debe ser vista como tal. Podría serlo y no ser vista así por quienes deben aprobarla. Entonces tenemos problemas de Diseño y problemas de Comunicación conformando dos Areas de un mismo asunto, donde habrá problemas específicos para resolver.

Las “herramientas” del Gerenciamiento (management), sirven para instrumentar y activar procesos de trabajo que se ven obstaculizados por problemas, y por emergentes que podrían hacer fracasar los proyectos en curso por falta de coordinación adecuada, o porque sus miembros pierden de vista los objetivos.

Otro aspecto clave, para quienes tengan que encontrar soluciones que permitan superar obstáculos, es la **capacidad de pensamiento racional y crítico** que es necesaria para poder ir ganando cada vez más confianza en las decisiones que se toman. De esta capacidad se desprende aquella enseñanza sobre que: *-hay muchos más problemas no resueltos por estar mal planteados, que por ser efectivamente difícil su solución-*, y así, entonces, podremos ver que cualquier persona que quiera liderar o provocar procesos que demandan de la cooperación, sabe que **el problema** no está en *la falta de cooperación* sino en encontrar las formas para conseguir que dicha cooperación **se produzca y se sostenga**.

Señalar **la falta en los otros** implica un juicio, y no hay pregunta; eso ubica de hecho a la persona en la posición pasiva, de “víctima”, y se desprende que sólo podrá hacer muy poco o nada si los otros no cambian; mientras que el planteo de la

---

pregunta: ¿cómo conseguir la cooperación de..., o entre...?, pone de hecho a la persona en una posición activa, aunque aún no sepa qué forma va a tomar esa acción.

Todo planteo implica un posicionamiento. Las teorías sobre Comunicación, de las cuales se alimentan los desarrollos sobre Gerenciamiento (management), así lo explican; por eso es importante aprender a inferir cuál es la posición que adoptan los que hablan según es la forma en que lo hacen.

Siempre se trabajará sobre hipótesis y supuestos, porque se trata de construcciones; pero no son construcciones de ingeniería; no puede haber una ingeniería humana porque los humanos no se comportan como los materiales. Las hipótesis y los supuestos se validarán en la práctica por convenciones y acuerdos.

Las acciones inteligentes que se instrumenten tendrán siempre una mezcla singular, propia de cada persona o grupo: una parte de razonamiento crítico y otra de astucia y sentido común, dentro del marco de sensatez y prudencia que el conjunto defina como razonable y conveniente. Por eso es el mismo equipo de trabajo, el mismo gerente, quienes tienen que desarrollar la capacidad de autoevaluación para definir cuándo y cómo ir más allá, o hacer otra cosa.

Hacer tal distinción les permitirá no sólo conocer más de la dinámica de los escenarios donde deben desenvolverse, sino también definir mejor la forma de “pararse” frente a los obstáculos y desafíos **para** encarar su resolución. Esto implica que la forma de **ver el problema** incide significativamente en la construcción de la solución, y un error de percepción podría generar soluciones inadecuadas que traerán más confusión y frustración a los actores sociales involucrados.

Al respecto, me gusta difundir una propuesta que hacen Crozier y Friedberg en su ensayo “El Actor y el Sistema”, subtítulo “Las restricciones de la acción colectiva”, que trataré de transcribirles lo más fielmente posible <sup>(6)</sup>:

**La acción colectiva coordinada no es un fenómeno natural;** hay que construirla, y por eso no cabe esperar que se produzca en forma espontánea ni que se sostenga por sí misma. Construirla implica obstáculos y desafíos, que se reducen a través de la organización de los participantes.

---

<sup>6</sup> El tipo de letra cursiva es transcripción textual, mientras que el tipo de letra de imprenta es un agregado que hago a partir del texto del resto del libro.

---

Las organizaciones tampoco son naturales; no son producto de la naturaleza, sino construcciones de los hombres. *Los modos de organización son soluciones construidas, y por ende artificiales, de los problemas de acción colectiva...* (las soluciones construidas implican un modo de organización).

¿Cuáles son esos problemas?... *Ante todo, en un primer nivel, está el de la cooperación. Toda empresa colectiva, y esto es innegable, se basa en un mínimo de integración de los comportamientos de los individuos o de los grupos; en resumen, de los actores sociales involucrados, cada uno de los cuales persigue objetivos divergentes, incluso contradictorios.*

*Muy esquemáticamente, esta integración se puede realizar de dos maneras: ya sea por la restricción, o por su corolario: la manipulación afectiva o ideológica (o ambas); en resumen, por la sumisión impuesta o consentida de las voluntades "parciales" de los que participan en la voluntad y en los objetivos del conjunto, o por el contrato, es decir, la negociación y el regateo que puede desarrollarse tanto explícita como implícitamente.*

*Pero las negociaciones y las relaciones contractuales no se establecen en forma natural; son procesos difíciles en los que los actores no se comprometen si no se sienten protegidos, pues para ellos son doblemente amenazadores. Por una parte, estos procesos siempre implican el reconocimiento de relaciones de poder y de dependencia con las consecuentes restricciones; por otra parte, su propia dinámica puede perjudicar a todas las partes involucradas.*

*Los constructos de acción colectiva (esas formas, múltiples y diversas de regular las interacciones, que llegan incluso a conformar estructuras complejas como una organización), en sus diferentes modalidades constituyen la solución. Mediante ellos, se redefinen los problemas, y los campos de interacción se acondicionan o se "organizan" de tal manera que los actores, en la búsqueda de sus intereses específicos no ponen en peligro los resultados de la empresa colectiva; incluso los mejoran. En resumen, organizan los modos de integración que afianzan la cooperación necesaria entre actores sin suprimir sus libertades, es decir, sus posibilidades de perseguir objetivos contradictorios. <sup>(7)</sup>*

Reflexionar y discutir sobre estos temas ayuda mucho a quienes, como los REC y SEC, o cualquier otro rol equivalente dentro del Movimiento Cooperativo, deban manejarse con tal complejidad de factores interactuando en simultáneo.

---

<sup>7</sup>Del libro citado, Pág. 18 y 19.

---

Lo múltiple y diverso impide que una sola pregunta baste para obtener la respuesta clave que permitirá identificar la acción adecuada. Por lo general hay que hacer, y hacerse, varias preguntas, y relacionar e integrar las distintas respuestas en una gestalt.

Que la comprensión de la “realidad” se apoye en una gestalt, y produzca efectos de “encuentro intuitivo” de la solución buscada, del aprendizaje necesario, y que esto sea operativo y eficaz, no nos exime de analizar y legitimar luego sus partes; de explicar y explicarnos por qué eso que sucedió o hicimos sirvió. Sin análisis, y sin validación (aunque más no sea probabilística), no hay aprendizaje.

Esa es la mezcla singular de conocimientos, habilidades, astucia y razonamiento crítico que entran en juego en la acción inteligente, y en el posterior análisis de las prácticas<sup>8</sup>. Aprender a analizar su propia práctica, y ser riguroso en eso, hace a la formación de un buen gerente. Debe aceptar que siempre tendrá preguntas que lo corren de lugar, y que no todas encontrarán respuesta en el mismo tiempo.

Así, por ejemplo, en el Curso/Taller realizado para los REC, el planteo inicial de la audiencia fue corriéndose: desde la demanda del reconocimiento de esa “misión” diferente que tienen las cooperativas, hacia la evidencia de un desafío en la “competencia” que hay que dar para recuperar espacios; hasta llegar al interés personal por conocer cómo se trabaja en las empresas no-cooperativas, y qué de ese hacer puede servirles a quienes deben y quieren promover acciones cooperativas. Esto último no se desprende de la primera preocupación, se abre el campo y se retorna a ella desde otra perspectiva.

Trabajamos sobre varios frentes en simultáneo para poner más en evidencia que se trata de un sistema complejo, de múltiples relaciones que se determinan y condicionan recíprocamente, y de una dinámica actual que impone revisar la validez de muchas de las técnicas y nociones que sobre planificación y conducción se tenían<sup>9</sup>.

---

8 Análisis de las prácticas: así se denomina el análisis crítico de lo que se hace, del cómo se hace, y de la validez de la correspondencia lógica que se sostiene que existe entre las partes en juego, o las acciones y los resultados, o sobre los fundamentos de las acciones y pronósticos.

9 Un libro que ayuda a pensar cómo mejorar el desempeño de los que tienen que operar dentro de sistemas complejos que conforman sistemas o interacciones entre sistemas, es “La Quinta Disciplina” de Peter Senge, Ed. Granica. Las aplicamos en ese curso/taller, porque refieren a la importancia que tiene adquirir y desarrollar ciertas disciplinas que aumentan la capacidad de aprendizaje en, y de, las organizaciones.

---

Procuramos controlar la ansiedad, un sentimiento inevitable en todo proceso de trabajo y aprendizaje<sup>(10)</sup>. También evitamos caer en un pensamiento lineal, del tipo de encadenamientos de causas y efectos que crean la ilusión de una lógica controlada, porque eso podría llevarnos a hacer una lectura incompleta de los cuadros de situación.

Sabemos que esa forma de pensar, que supone a veces una mayor precisión, implica muchas veces, sin que las personas se den cuenta y aún cuando lo hagan de buena fe, una serie de **prejuicios** que inhiben y hasta bloquean la capacidad de pensamiento crítico y creativo.

La intolerancia a lo complejo, y cierta necesidad de ir rápidamente hacia algo que se entiende como “lo concreto”, cuando no es una acción intencionada, deriva de la dificultad para pensar relaciones multivariadas, y dinámicas en el tiempo.

Como la “realidad” de los gerentes siempre es multivariable y dinámica, están obligados a formarse para poderla pensar, y a desarrollar esa capacidad en la práctica.

Cuando los problemas que se nos plantean no pueden ser resueltos a través de las técnicas y estrategias que ya conocemos, ni de sus combinaciones en nuevas formas, se impone **replantearlos** desde **otra perspectiva**, y elaborar nuevas técnicas y estrategias para resolverlos y evitar su repetición. Para esto se requiere pensamiento crítico y creativo. Pensamiento en términos de sistemas (Sistémico, dicen algunos autores como Peter Senge<sup>(11)</sup>)

A partir de este esfuerzo, durante el curso hubo algunas consideraciones especiales que conformaron ejes para el desarrollo ordenado de la actividad. A mí me gustaría que las volvámos a considerar aquí, sin prejuicios, y abiertos a la discusión; teniendo en claro que se trata de hacer a las cooperativas tan eficientes y eficaces como sea posible, **para que** recuperen o ganen espacios que hoy no ocupan, y sean vistas por la población local como la mejor alternativa.

Una de esas consideraciones fue: evitar la teorización separada de los casos o hechos reales que los participantes estaban observando en sus campos de acción. Hay verdades de perogrullo que a veces no se ven, por eso vale reiterar una de

---

10 Recomiendo leer “Trabajo y desgaste mental”, “Una contribución a la Psicopatología del trabajo”, de Christophe Dejours. Cap.III, Trabajo y Ansiedad. Ed. Humanitas.

11 Ya citado.

---

ellas: *para que una cooperativa se sostenga y crezca, tiene que haber una población que lo quiera hacer, y esto implica que vea en ello un **beneficio** y una **necesidad**.*

Esto nos da pie para abordar conceptos claves en la situación de tener que dar competencia: necesidad, beneficio, y otro ligado a estos que es satisfacción. Sobre ellos hay buenos desarrollos en las Teorías de Marketing.

Respecto de la **necesidad**, actualmente vemos que no es la necesidad básica la que “dispara” la forma de su satisfacción, eso que hay que hacer o conseguir para que se satisfaga, tal como lo explicaba la teoría clásica, sino que es “la necesidad de una forma que prometa satisfacción” la que moviliza a la voluntad, tal como lo demuestran hoy las Teorías de Marketing. Fenómeno que, por ejemplo, se expresa en el slogan: *-La importancia de pertenecer-*; pertenecer da acceso a algo que satisface a quienes pertenecen; pertenecer es más importante, la satisfacción se supone derivada, por consecuencia.

No existen teorías acabadas ni suficientes sobre el comportamiento humano; sólo tenemos desarrollos y teorizaciones que permiten operar, y es en este sentido que se hacen válidas, pero nuevas experiencias o escenarios pueden invalidarlas o plantear sus limitaciones. Nuevos desarrollos ganarán su espacio.

Para quien deba instrumentar acciones y gerenciarlas, es muy importante estar atento a esta connotación del término **necesidad**. ¿Cuál es la necesidad?... , ¿cómo es esa necesidad?... , y buscar la información y el conocimiento que le ayude a manejarse mejor.

Una es la necesidad básica (agua, vivienda, seguridad...), y la otra es una necesidad instalada, que en muchas personas se manifiesta como si fuese básica (bienes, servicios, y modos contractuales...). Una forma (por ejemplo la privatización, la estabilidad), puede ser depositaria de una fantasía de satisfacción de estructura compleja, y otras formas podrían ser depositarias de lo contrario, despertando rechazo o miedo.

El fenómeno es complejo y requiere un mayor desarrollo, pero se los propongo para pensar esas respuestas que pueden paralizar a cualquier cooperativista; por ejemplo, cuando alguien les dice: *-qué me propone, si ya no quedan cooperativas; usted vio lo que pasó con la cooperativa agrícola de..., o con el banco cooperativo tal-* ; parecería que esa persona “necesita” más seguridad o poder tener confianza en la forma de organización que se le propone; sin embargo, podría tratarse de alguien que efectivamente tiene miedo, quisiera poderse sentir más seguro, pero no sabe bien a qué le tiene miedo. Por

---

ejemplo, la Globalización es un monstruo complejo, es fácil de nombrar pero no de pensarla, ¿cómo es?; es tan complejo como pensar al Estado cuando se quiere encauzar un reclamo, ¿a quién dirigirse?; en estos casos, las personas podrían “necesitar” algo sobre lo cual proyectar ese miedo y hacerlo soporte de su inseguridad.

Un gerente debe cuidar mucho la forma en que presenta las cosas para que no queden ubicadas, sin quererlo, en el lugar del “chivo expiatorio”.

El riesgo de que los demás depositen en la cosa propuesta fantasmas de inseguridad o desconfianza, o supuestas “otras intenciones”, es proporcional a la distancia que exista entre quien ofrece o propone, y quienes reciben esa propuesta u ofrecimiento. Para las teorías del management o de marketing, en lo que hace a Comunicación Inteligente, la distancia relativa entre Proveedor y Cliente. A menor distancia, a mayor proximidad, menor riesgo. Vale también para dirigentes y dirigidos, o líderes y beneficiarios.

Las técnicas del **Just in time** (justo en tiempo), diseñadas para que proveedores y clientes no tengan stocks (capital) inmovilizados, ni riesgos de colocación de su producción (mayores costos y costos financieros), han explorado mucho ese acercamiento de partes para tener una visión compartida de los problemas y encontrar soluciones compatibles.

Las técnicas modernas de **Negociación** y **Mediación** también exploran la psicología de las interacciones personales y ofrecen nuevos conocimientos e ideas que pueden transferirse a otros campos y situaciones <sup>(12)</sup>.

Alcanzar un estado adecuado de **just in time**, le supone a los gerentes de las empresas **negociar** mucho, y hasta **mediar** si es necesario. No hay una técnica única que dé respuestas.

Por eso, con respecto a la Gestión Cooperativa, se trata de conocer los fundamentos de las técnicas propuestas y su posible transferencia, ajustes y adecuaciones mediante, a los campos de acción correspondientes. No se trata de una traslación en bruto, ni de una deformación de los roles que hacen a la particular red de relaciones e interacciones en la acción cooperativa; se trata de un **replanteo de los problemas**, y una **revisión de los criterios de elección de herramientas para resolverlos**.

---

12 Nosotros en el curso/taller trabajamos con “Los siete elementos de Roger Fisher”, un autor que junto con Ury, ambos de Harvard, han hecho varias publicaciones sobre los temas de Negociación.

---

Tal vez nos ayude a pensar esto algo que apareció publicado en el periódico Acción de diciembre de 1999. Transcribiré sólo dos líneas, que creo que nos pueden dar un marco general para esta reflexión colectiva que les propongo sobre el rol de gerente dentro de una cooperativa:

*No somos un movimiento **para** la gente, somos un movimiento **con** la gente, y **con** y **desde** la gente tendremos que dar esta nueva batalla que se nos plantea<sup>(13)</sup>*

**Para, con y desde**, definen posiciones, y determinan formas de acción, no sólo elegidas desde lo ideológico sino también aceptadas desde lo operativo. Con y desde la gente supone que es necesario conseguir esa participación, y su compromiso para instrumentar las acciones necesarias de defensa o avance. Hay que construirlas, y para eso deben servir las “herramientas”.

La elección de las “herramientas”, y la planificación de su uso inteligente debe hacerse sólo después de haber revisado la validez y consistencia de las siguientes tres ideas:

**1- La idea que se tiene sobre aquello que hay que hacer**; que muchas veces no es una idea y sólo es una impresión o imagen.

Dicha idea hace a la **claridad de objetivos**. Esto se torna más crítico en un momento como el actual, de cultura mediática, apoyada fundamentalmente sobre imágenes. Esta idea siempre hay que revisarla y validarla en función de indicadores objetivos (esto se engancha con la idea de necesidad de la cual ya hablamos).

¿Qué veo yo?...; ¿qué vemos nosotros?...; ¿qué ven los otros?...; ¿por qué (vemos lo mismo o vemos diferente)?...<sup>(14)</sup>

---

13 Acción. Dic.99. Pág. 5. Discurso del Sr. Carlos Heller. 41° aniversario del IMFC.

14 Jean Piaget, epistemólogo, más conocido por sus aportes a la Psicología de la Inteligencia, desarrolló un método de investigación conocido como el Método Clínico de la Psicología Genética. Descripto de forma muy sucinta: consiste en formular preguntas sobre fenómenos observables, y asignarle valor a las respuestas en función de su argumento; por ejemplo, se le pregunta a un niño: ¿en esta fila, hay igual cantidad de bolitas que en otra fila?; si el niño contesta SÍ ó NO, se le repregunta: ¿por qué?, y no es lo mismo si responde “porque son igual de largas”, a que diga “porque sí”, o “no sé”. Sí o no se modifican por el argumento. Piaget sostenía que el pensamiento adulto sigue los mismos caminos que el pensamiento infantil, y para verificar eso podríamos revisar o repreguntar a muchas de las respuestas que suelen dar algunos adultos sobre el cooperativismo, o preguntarse uno mismo si las cosas son como las vemos o como las describen los otros. En la consistencia y coherencia del argumento está la validación de la respuesta. Conocer los argumentos permite, dice Piaget, identificar en qué estadio de desarrollo (o posición relativa) se encuentra quien responde, e identificar también de qué forma será más fácil y confiable la comunicación con esa persona. Esta aplicación de la Psicología Genética no está muy explotada en el campo del Gerenciamiento, aunque tiene mucho para ayudar.

---

**2- La idea que se tiene sobre aquello que uno puede lograr, en función de lo que entiende que es y sabe hacer;** idea que alcanza también al equipo en su conjunto, y como la anterior, a veces no es una idea y sólo es una imagen; la que se tiene de sí mismo, o la que los demás nos devuelven o nos dicen ver.

Con esta idea se vinculan las “competencias” en los desempeños (¿se es realmente competente para..., eso que se propone?, y en general tiene que ver con la capacidad para instrumentar acciones eficaces en asuntos específicos.

La confirmación de las competencias hace a la base de seguridad necesaria, en el sentido de confianza en sí mismo, y a la motivación requerida para empezar y seguir cualquier programa de trabajo.

El análisis de las competencias con respecto a las exigencias y los escenarios reales permite identificar mejor sobre qué hay que formarse y desarrollarse. Permite elaborar Planes de Formación y Desarrollo Gerencial a medida.

Contribuye a esclarecer esta idea sobre: **lo que se es y se puede**, una vieja secuencia de las Técnicas de Presupuestación: *Hacer ¿Qué cosa?, ¿Cuánto?, ¿Cuándo?, ¿Cómo?, ¿Con qué?...* Si esto se logra responder y aceptar, entonces es objetivo.

**3- La idea que se tiene sobre la compatibilidad que existe entre esas dos ideas anteriores.**

No siempre hay compatibilidad entre lo que se entiende que hay que hacer y aquello que se entiende que se puede hacer. Es más, la vieja polémica sobre teoría y práctica, que se daba respecto de esto, tuvo sentido porque a veces, algunos, hablaban de una cosa haciendo omisión de la otra; y sabemos que, pese a la experiencia, hay quienes lo siguen haciendo.

Las dos primeras ideas están más apoyadas sobre indicadores objetivos; hay cosas que se pueden observar y hasta medir para evaluar; pero esta tercera idea está apoyada sobre las otras dos, y en gran parte sobre algo muy complejo que es: **la imagen de sí mismo** que puede tener cada persona o el equipo de trabajo.

Sería largo desarrollar aquí cómo se construye dicha imagen de sí mismo, pero será fácil para ustedes aceptar que se trata de algo muy subjetivo; es una construcción pero le pertenece a la persona o al grupo, y son ellos quienes deben analizar su legitimidad y validez.

Sabemos por las teorías sobre Dinámica Grupal o de Dinámica de los Equipos de Trabajo que éstos pueden entrar en estados de euforia o de depresión que los

---

condicionan seriamente en el tipo de construcciones que realizan.

Seguramente muchos han observado, sino participado, de vehementes discusiones sobre esta **compatibilidad entre lo que hay que hacer** (que supone una meta o logro), **y lo que se puede hacer** (que supone una forma de acción determinada, que llevaría a esa meta), y tiempo después, sino en el momento, habrán comprobado que la vehemencia estaba mucho más ligada a un sentimiento, del cual no se hablaba: inseguridad, rivalidad, envidia, desconfianza, escepticismo..., sentimiento que estaba mucho más cerca de la imagen que cada uno tenía de sí mismo y de la que tenía de cada uno de los demás, que de la cosa o asunto en cuestión.

Por eso, hay que trabajar sobre esta búsqueda de la compatibilidad y consistencia entre lo que se entiende que hay que hacer y aquello que se puede hacer, porque dicha práctica hace a la seguridad necesaria, **confianza en sí mismo y en el equipo**, con respecto a que se podrán alcanzar los objetivos fijados, y habrá la **motivación** necesaria para sostener el esfuerzo y soportar las probables frustraciones que se planteen.

Las tres ideas tienen que ser explicitadas y validadas por el equipo de trabajo porque están ligadas a un cuadro de situación controvertido: por un lado hay que cuidarse mucho de que imágenes o impresiones puedan ocupar el lugar de las ideas (las imágenes e impresiones pueden disparar una idea, pero no llegan a constituir un pensamiento y mucho menos un razonamiento ordenado, con pretensión de ser objetivo), y por otro lado no hay que dejar de aprovechar esas imágenes e impresiones que son movilizadoras (porque sabemos que, sobre ese conocimiento, logra sus objetivos el marketing); es decir que no son “buenas” para definir pero sí pueden serlo para provocar a otros a que se definan y tomen partido por algo. Hay que construir ideas y aprender a trabajar con imágenes.

Como posiblemente desarrollos como éste no son habituales en una Revista del Cooperativismo, quiero reiterar que no se agota en esto el tratamiento de los temas, y que no deben rechazarse las propuestas de los desarrollos sobre Gestión de Empresas y Management, sino después de un análisis cuidadoso y objetivo.

Como con el cuchillo en manos de un carnicero o de un asesino, pasa con dichos desarrollos teóricos, y las “herramientas” que ellos proponen; hay que preguntarse: ¿cuál es el objetivo de su aplicación?, ¿para qué se las usa?... y eso permitirá juzgar mejor su legitimidad y valor práctico actual.

Así también, no deberíamos tener prejuicios negativos sobre las técnicas de publicidad y marketing, aunque sí haya que tener claro cuándo y para qué se aplican. En todo caso, esto último es un problema ético y no técnico, que una vez resuelto permite hablar y discutir sin pruritos sobre las técnicas bien aplicadas.

---

Al tratar estos y otros temas de **nuevas técnicas en el ámbito cooperativo**, es muy conveniente prever que existe el riesgo de “enredarse” en juicios de valor; porque aún cuando racionalmente se pueda “entender”, y voluntariamente se adhiera a la necesidad de instrumentar **formas nuevas de trabajo**, tal propósito puede chocar con una serie de supuestos e ideas muy arraigadas. Tal vez hábitos o costumbres, formas de pensar y comprender las cosas. Por ejemplo, algunas personas podrían tener dificultad para imaginar la **militancia cooperativa** ligada a la exigencia de lograr eficiencia y eficacia operativa de un proyecto (en el sentido de cumplimiento de plazos y condiciones, al menor costo posible, como sucede en un contrato de trabajo u obra realizado por una empresa privada); mucho más cuando las nuevas técnicas, y las fuentes de información para actualizarse sobre ellas, provienen de campos o ámbitos de trabajo que no son aquellos donde las personas entienden que actúan o quieren actuar.

Por qué no pensar, por ejemplo, los problemas financieros en que caen muchas cooperativas por falta ya no sólo de planificación, sino también de comprensión de la dinámica financiera <sup>(15)</sup>.

Acaso, cuántas veces hemos visto que se le pide a un banco cooperativo que sea más tolerante que los privados con la mora, el incumplimiento, o las exigencias para otorgar créditos, al mismo tiempo que se le exige que demuestre que es fuerte, sólido y con capacidad de hacer frente a cualquier sorpresa.

Dentro de ese campo de hechos concretos que conocemos y podemos pensar, deberíamos revisar la validez de los argumentos que orientan la acción que no se concreta, o cuesta instrumentarla, y mucho más cuando se trata de la incorporación de nuevas “herramientas” de gestión.

---

15 Hace poco escuché el relato de un Auditor del Gobierno Sueco, a quien le tocó investigar sobre el destino de unas donaciones que este le hiciese al Gobierno de Nicaragua. El Auditor, un hombre identificado con el proceso que se vivía en Nicaragua, fue a cumplir la tarea con mucha pena porque los primeros datos hacían pensar en una probable malversación de fondos, ya que aquello para lo cual se había hecho la donación no había sucedido; mucha mayor fue su pena cuando comprobó que todo estaba documentado, que no se había “perdido” absolutamente nada, y sólo se trataba de un mal aprovechamiento de los recursos; los responsables de su aplicación operaban con un pensamiento económico básico, sin herramientas de monitoreo, y sin ninguna capacidad de manejo financiero y planificación económica. en ese caso, el problema fue la falta de formación y desarrollo gerencial.