

# **ESTUDIOS**

## **Problemas que se plantean a la Gerencia de las Cooperativas agrícolas y pesqueras**

FOR

THOMAS E. STEPHENSON

*Profesor de la Universidad de Leeds*

En este estudio vamos a ocuparnos de algunos de los problemas que se plantean en ciertos tipos de Cooperativas de producción, especialmente de carácter agrícola y pesquero. Aunque se ha hecho notar que muchas de estas Cooperativas son de reducidas dimensiones, ello no es obstáculo para que haya de funcionar una gerencia, y, por tanto, haya que ocuparse de los problemas de gestión de las mismas.

Uno de los problemas básicos de cualquier tipo de Cooperativas es el de determinar cuáles son sus objetivos, y esta cuestión no es puramente especulativa, ya que el objetivo influye por completo la forma en que se desarrolla la Cooperativa. Sobre esta cuestión de los objetivos: «Los escritores de la cooperación habitualmente recalcan uno u otro de esos aspectos. Horace Plunkett, por ejemplo, utilizando una frase acuñada por el Presidente Theodore Roosevelt, reiteraba en muchos de sus escritos la necesidad de conseguir una «mejor agricultura, más volumen de negocio y mejor nivel de vida». Con esta perspectiva, el mejorar el volumen de negocios debe ser lo primordial, al igual que el conseguir una mejor agricultura y un nivel de vida más alto. Para Horace Plunkett, la cooperación era sinónima de un volumen de negocio más alto. Otros tratadistas han puesto un mayor énfasis en el aspecto social. Strickland ve una Sociedad Cooperativa como un grupo de individuos que forman una co-

munidad, que han decidido que un obstáculo perjudicial puede llegar a superarse, y que, en consecuencia, se unen para hacerle frente. También puede ser que aquellas personas que consideran un objetivo como un bien deseable y no pueden conseguirlo por separado, se congreguen para obtenerlo. El Dr. Fauquet pone una mayor atención en el hecho de que en el seno de una institución cooperativa hay que distinguir entre dos elementos que suelen ir unidos: el uno es de carácter social, y el otro, económico» (1).

Otras dos citas nos van a ayudar a rubricar los distintos puntos de vista expresados anteriormente. Por un lado, «la cooperación tiene otros fines que los puramente económicos. El cooperador pretende aplicar los métodos cooperativos a todos los fines de la vida social, y actúa así debido a que piensa que, trabajando para el bien común, se desarrollan y se ponen de manifiesto los valores humanos de mayor relevancia: al emplear y desarrollar estos valores se mejora la calidad del ser humano y, por tanto, la de toda la raza humana» (2). Por otro lado, «una Cooperativa es una organización económica y, ante todo, sirve a un dispositivo económico con preferencia a cualquier otro fin de carácter social» (3).

### DETERMINACION DE OBJETIVOS

Es necesario enumerar todas estas posiciones contrapuestas debido al diferente hincapié que cualquier tipo de Cooperativa, sea de productores como de consumidores, coloca por encima de todo y, por tanto, afecta a las decisiones de la Cooperativa y a todas las operaciones en que se manifiesta la gerencia. En el caso de que una Cooperativa conceda a uno de estos puntos más importancia que a los demás, su objetivo final tiende a clarificarse, y se facilita de esa forma la adopción de decisiones. Donde una Cooperativa pretende combinar los aspectos social y económico, las decisiones que hay que asumir son mucho más complejas y difíciles: lo cual no quiere decir que no hayan de intentarse semejantes propósitos. Únicamente indico esto para poner en evidencia la naturaleza del problema. De esa forma, la primera cuestión a que ha de hacer frente una Cooperativa es determinar los objetivos generales hacia los que se encamina y conocer las consecuencias de semejante elección. En la mayoría de las situaciones presentes, esa elección probablemente no es

clara, pero será necesario determinar un orden de prioridades. Dentro de los objetivos generales, hay unos objetivos específicos, por ejemplo, el objetivo económico puede ser aumentar la producción, o puede ser aumentar las ventas, o, en último término, aumentar la productividad. Se plantea aquí de nuevo la necesidad de unos objetivos específicos, que hay que determinar claramente. El llegar a una definición de objetivos sean de carácter general o específico, es algo de gran valor, tanto para la gerencia como para los socios de la Cooperativa. La gerencia y los socios necesitan tener una comprensión clara de los fines de la Cooperativa. Donde existe confusión en torno a los objetivos, la gerencia probablemente no sabrá a ciencia cierta qué decisiones ha de adoptar, y los socios, probablemente, no sabrán a ciencia cierta si la Cooperativa va a conseguir o no los objetivos que se ha propuesto. Donde hay incertidumbre por lo que respecta a los objetivos de la Cooperativa, el peligro de que los socios se unan a ella por razones equivocadas, en la creencia de que los objetivos son distintos de lo que en realidad son, o bien si son inciertos o mal determinados, no conducen sino a una fragmentación de esfuerzos y, en último término, a la desilusión.

## ORGANIZACION

Con el fin de lograr los objetivos de la Cooperativa de producción debe existir al menos una forma de organización, por muy rudimentaria que sea. No se plantea aquí si esa organización es grande o pequeña, sencilla o compleja, y muchas Cooperativas han fracasado debido a que no han sabido crear una organización adecuada. Esta cuestión de la organización es de importancia vital por varias razones. En primer lugar, si la organización no se crea efectivamente para lograr los objetivos de la Cooperativa, esos objetivos no pueden llegar a conseguirse. El corolario evidente de este principio es que si los objetivos son confusos, la organización probablemente será confusa. En segundo lugar, dentro de la organización es donde la gerencia funciona y es donde se suscitan los problemas de gestión. En tercer lugar, está la necesidad de una organización eficaz, si se quiere que la Cooperativa actúe satisfactoriamente en el medio social donde se desenvuelve.

La organización es considerada como «el encuadre donde se delimitan las responsabilidades de la gerencia, donde se delegan

tales responsabilidades, donde se coordinan las actividades y las realizaciones y donde se plantea la motivación de los socios» (4). En otras palabras, la organización afecta a una clara definición de la responsabilidad y deberes del Consejo de Dirección, de la gerencia y de los socios y de las realizaciones mutuas que existen entre ellos.

Hay que destacar que, cuando una Cooperativa es pequeña, los poderes y los procedimientos que corresponden a los Consejos y a las Juntas Generales a menudo se establecen claramente; pero, sin embargo, se dice poco sobre la organización gerencial, con el resultado de que decisiones que posteriormente son de primerísimo rango, han de ser tomadas en un primer momento de su desarrollo sin que su importancia se plantee de una manera manifiesta. A veces acontece que en un primer momento del desarrollo de una Cooperativa de producción, sobre todo cuando es de una estructura muy sencilla, se presta muy poca consideración a la organización empresarial y, en consecuencia, se comete el error de no darse cuenta de que, pese a las reducidas dimensiones de la asociación, las funciones de la gerencia han de ser tenidas en cuenta y, por tanto, hay que estudiarlas. Esta necesidad de llegar a una organización a menudo se plantea de una manera muy evidente cuando la Cooperativa de producción aumenta de volumen y se hace más compleja, bien sea porque ha de controlar una industria o porque se plantee el problema del transporte o de la plantilla administrativa.

Una vez establecidos los objetivos de la Cooperativa de producción y estudiada la organización que se requiere para la consecución de tales objetivos, el siguiente paso ha de ser el plantearse las necesidades más importantes que requiere el desarrollo de la misma. «Las cuatro necesidades más importantes de una Sociedad Cooperativa son: un volumen de ahorro adecuado (o, en su caso, un capital disponible), una organización democrática, un personal capacitado y una gerencia competente.

»Una Sociedad Cooperativa debe concentrarse en la realización de las necesidades de sus socios. Un conocimiento exacto de esas necesidades, unido a una eficacia en su culminación son los factores que determinan el progreso del Movimiento Cooperativo.

»El precisar las necesidades de los socios de una Cooperativa depende del nivel general de responsabilidad de los socios, de la calidad de la gerencia y del personal a sus órdenes, así como de la educación y capacidad del Movimiento para atraer y man-

tener unos servicios eficientes. Por último, el volumen de progreso, que se halla sometido a los elementos enumerados anteriormente, dependerá de la capacidad de las entidades primarias para la ayuda mutua. Todo aumento de eficiencia que proceda de fuentes externas, sean procedentes de Sociedades de carácter secundario o bien del Estado, es, en el mejor de los casos, un paliativo temporal que no puede finalmente sustituir al deseo de los socios de mejorar sus propias condiciones económicas mediante su propio esfuerzo» (5).

## LA GERENCIA

Con esta cita que acabo de transcribir se ve claramente que una de las cuatro necesidades más importantes es una gerencia competente, y que es un problema esencial. En primer lugar, existe el problema de encontrar ese tipo de gerentes, y en segundo lugar, se plantea la dificultad de retenerlos. El problema de conseguir una gerencia idónea queda transcrito en el siguiente párrafo de Margaret Digby: «En una Cooperativa de pescadores, la elección de los dirigentes que han de administrarla se ve a menudo limitada por el material humano disponible y por el hecho de que la Cooperativa, en sus momentos iniciales, tiene unos fondos muy limitados, como para permitir la posibilidad de contratar a una persona capaz. Existe un cierto número de alternativas, la mayoría de las cuales están sujetas a objeciones más o menos serias. Puede nombrarse a una persona del medio local donde actúa la Cooperativa debido a que es una persona con una cierta ilustración y desinterés. Por ejemplo, el maestro de la escuela del pueblo, que puede trabajar en la Cooperativa total o parcialmente. Esta medida, lo que hará será inhibir el desarrollo de una organización comercial o bien de carácter industrial que en breve plazo tendrá necesidad de un gerente a pleno empleo. Podría llegar a nombrarse a un pescador retirado o disminuido físicamente. Esta segunda solución podría dar resultado en el caso de que el hombre tuviera una aptitud innata para la gerencia y no fuese demasiado viejo para aprender las técnicas de la misma. Existen pocas posibilidades de un hallazgo semejante y especialmente de que pueda llegar a descubrirse alguien capaz de asimilar rápidamente las complejas tareas de una gerencia. Todas estas personas podrían ir bien durante los primeros años, pero posteriormente habrá que retirarlos de su puesto.

«Se puede nombrar a una persona que se dedique al comercio privado. Si es joven y no tiene intereses familiares o personales que le hagan hostil a la cooperación, esta persona pudiera ser un buen hallazgo, siempre que tuviera sentido para los negocios y fuese técnicamente competente. Por otro lado, tendrá que aprender a trabajar con una organización democrática, y en el caso de que, por desgracia, se sienta inclinado a trabajar para sí mismo, podría llegar a dominar a un Consejo de Dirección inexperto. Podría reclutarse a una buena persona de otra rama del Movimiento Cooperativo. A menudo, ésta es una buena solución, siempre que el candidato tuviera experiencia comercial y familiaridad con el Movimiento Cooperativo. Quizás no esté familiarizado con las técnicas especiales de la industria pesquera, pero una técnica a menudo se aprende más fácilmente que cualquier capacidad mental. Donde fallan todos estos elementos será necesario contratar temporalmente a un funcionario administrativo del departamento cooperativo para que administre la Sociedad hasta que se encuentre una persona conveniente y se le forme de manera adecuada» (6).

Este ejemplo pone de manifiesto no sólo el problema de obtener un gerente competente, sino que nos ilustra acerca de lo que afirmábamos anteriormente, esto es, que la decisión que se toma cuando la Cooperativa es pequeña puede llegar a tener consecuencias muy serias en el futuro, ya que el nombrar a una persona equivocadamente puede dañar el desarrollo cooperativo futuro.

Pero se plantea también la cuestión de retener a un gerente competente, ya que «un gerente o un contable que consigue una buena reputación por su competencia, en seguida recibe ofertas procedentes de organizaciones no Cooperativas o incluso del propio Estado, y ocurre que en la mayoría de las ocasiones estas ofertas son tentadoras, a las que es difícil resistirse» (7).

#### NORMAS DE LA F.A.O.

La Organización para la Agricultura y Alimentación ha recalcado que «los empleados cooperativos tienen que ser pagados lo suficientemente bien para: a) retener sus servicios: las modificaciones frecuentes y la pérdida de personas capaces pueden llevar a la ruina a una Cooperativa; b) hay que procurar que, con un buen sueldo, las personas honestas queden fuera de toda idea.

de corrupción; c) el pagar bien a los empleados no tiene otra razón sino la de ponerles al mismo nivel de otras personas de su misma ocupación y que tienen las mismas responsabilidades que ellos. Esto puede que sea difícil de conseguir, y ello no tanto debido a que los recursos de los cooperadores son limitados (y aunque esto frecuentemente ocurre), sino debido a que los socios del Consejo Directivo, probablemente son agricultores que obtienen sus propios alimentos, manejan muy poco dinero corriente y tienen sólo una idea muy vaga de que el gerente, el empleado de oficina o el técnico necesitan dinero para poder pagar todos los artículos que usan o consumen ellos mismos o sus familiares» (8). Estos comentarios son verídicos no sólo para el gerente, sino para toda la plantilla de los empleados de la Cooperativa. Si su retribución es demasiado baja, probablemente abandonarán la Cooperativa, y el gerente se ve en el caso de encontrar nuevos empleados eficientes, o, en el peor de los casos, las personas que trabajan en la misma no se sienten obligadas a ser honradas, con el resultado de que la Cooperativa no puede progresar. Aun en el caso de que no se produzcan faltas de honradez como consecuencia de las bajas retribuciones, se plantea la posibilidad de que los empleados no se consideren obligados a realizar grandes esfuerzos. No cooperan. En cualquier caso, la tarea del gerente se hará más difícil y la eficiencia de la Cooperativa se resentirá. Un problema básico a que ha de hacer frente la gerencia de las Cooperativas de producción es el de mantener y desarrollar no sólo el presente de la Sociedad, sino el garantizar su futuro. Puede ser que esto no sea una tarea muy sencilla.

## LA LEALTAD DE LOS SOCIOS

La permanencia de la Cooperativa dependerá, sobre todo, de la lealtad de los socios, y aquí pueden surgir muchas dificultades. En primer lugar, algunos de los socios no concederán mucha confianza a los proyectos que propone la gerencia, ya que estarán atados por la tradición y se opondrán a que se introduzcan cambios. En consecuencia, las ventajas que se podrían derivar de la Cooperativa no llegan a conseguirse, y los socios están insatisfechos, de todo lo cual se desprende que la Cooperativa se estanca. A menudo, en tales casos, los socios no se dan cuenta de que la Cooperativa ha fallado debido a su oposición a aceptar

los cambios. Aquí, la gerencia de la Cooperativa está ante un dilema, ya que si la Cooperativa pudiera conducir a buenos resultados se ganaría el apoyo de los socios, pero esto a menudo sólo puede conseguirse cuando los socios aceptan la introducción de modificaciones, cosa a la cual se oponen. Esto requiere, por tanto, unas graves condiciones para ejercer la gerencia, y esta jefatura habrá de ser no en virtud del interés propio, sino en virtud de un «espíritu de servicio y de dedicación».

## ACTITUDES

La lealtad de los socios para con la Cooperativa a menudo vendrá influida por el grado en que se realizan sus expectativas. En primer lugar, los socios puede ser que contemplen con entusiasmo la Cooperativa de producción y la consideren como un medio para resolver sus problemas, si bien han de reconocer que sus problemas no tienen una solución rápida y que pasará algún tiempo antes de que se aprecien los resultados de la Cooperativa. En consecuencia, comenzarán a perder interés por la misma, situación en la que de nuevo tiene la tarea de conseguir que la Cooperativa permanezca integrada hasta que llegue a producir algún resultado. En segundo lugar, las expectativas de los socios puede ser que no estén de acuerdo con los hechos, según se evidencia en el ejemplo siguiente: «Una última dificultad... es la competencia. En la mayoría de los casos, las Cooperativas que se han creado en la zona del Pacífico lo fueron debido a la sensación experimentada por productores o consumidores de que estaban siendo explotados. En algunos casos, esto se ha basado en la ignorancia de los costes implicados en la distribución, esto es, se ha sentido una necesidad que no tiene una base consecuente. Cuando no se ha producido la esperada ventaja en los precios, ha cundido el desinterés, que ha llevado a las Cooperativas al colapso. En otros casos, la creencia en la explotación estaba justificada. En estos casos, las dificultades que han surgido a menudo se han debido a que los primitivos explotadores han tenido que modificar su política de precios para ganar de esa forma sólo un margen razonable. Esto último ha reducido la razón de ser económica de la Cooperativa y ha llevado hasta la deslealtad, en particular allí donde la modificación en la política de precios ha sido reforzada por el competidor merced a la creación de servicios nuevos, concediendo créditos para bienes



de consumo o aceptando productos de calidad inferior. El remedio más significativo parece ser el incrementar la educación de los socios actuales y de los posibles» (9).

La deslealtad de los socios también se plantea cuando no se dan cuenta de que es vital para sus propios intereses el ser leal. No ven que el éxito de la Sociedad de producción depende de que los socios acepten no sólo los reglamentos de la misma, sino el espíritu de cooperación. Allí donde esto se da, la deslealtad adopta formas distintas. Una forma sutil de deslealtad surge cuando un socio envía producto, pero no presta ninguna consideración a la calidad del mismo, y espera que el gerente de la Cooperativa encuentre mercados para los productos de calidad inferior; puede ocurrir también que los socios no se tomen la molestia de establecer la calidad de sus productos o incluso que la establezcan con poca honradez. Otros ejemplos de deslealtad se plantean cuando un socio de la Cooperativa de producción vende sus mejores productos privadamente y espera vender a la Cooperativa los productos de calidad inferior. Por tanto, uno de los mayores problemas de la gerencia es el de asegurarse «el apoyo de los socios. La mayoría de los cuales son hombres de poca experiencia comercial, que no tienen gran sentido del futuro, que están cargados de sospechas y que fácilmente se marchan». El resultado de la deslealtad queda perfectamente resumido en el informe que para 1962 confeccionó el Registrar de las islas del Salomón británico. «La falta de lealtad para con sus Sociedades por parte de los socios ha llevado a que los comerciantes privados establezcan una especie de patronato, todo lo cual ha derivado en una pérdida de negocio para las Sociedades Cooperativas.»

Cuando la Cooperativa de producción se engrandece, el problema de la lealtad se plantea de una forma distinta. A medida que la Cooperativa aumenta, se convierte en parte de una organización mayor, y el socio desempeña una parte menos importante en sus actividades. Puede limitarse a otorgar un voto a quien va a representar. En semejante situación, la gerencia y los técnicos adquieren una influencia mayor. El socio pierde interés y, en consecuencia, su lealtad puede llegar a distorsionarse y puede llegar a sentirse menos comprometido con la Cooperativa. No sólo se ven afectados su interés y su lealtad, sino que también puede sufrir el aspecto democrático de la Cooperativa, ya que «la verdadera democracia no puede desarrollarse más rápidamente que el conocimiento entre los participantes de lo que

significa la democracia en un mundo sujeto a continuas evoluciones. Lo que se necesita urgentemente es, en parte, un nivel mayor de educación que permita a los participantes encuadrar sus propios juicios de carácter constructivo, y, en parte, un sistema más efectivo para transformar esos juicios en decisiones» (10).

Partiendo de este examen de los aspectos de la lealtad y de los elementos que contribuyen a debilitarla, los factores de una Cooperativa de producción tienen una importante tarea que llevar a cabo al crear y mantener el entusiasmo por la Cooperativa, y al desarrollar un mayor espíritu de cooperación. La gerencia debe persuadir a los socios de la importancia de la Cooperativa y obtener su consentimiento para el efectivo gobierno de la misma, cosa que requeriría aliento y simpatía; aliento para declarar y actuar conforme a sus propias convicciones, y simpatía con relación a los puntos de vista y sentimientos de los demás (11). Sin embargo, el entusiasmo no se consigue únicamente mediante la persuasión, sino mediante los resultados, y la gerencia no sólo tendrá que producir resultados para sus socios, sino también convertir a aquellos que permanecen ajenos a esta Cooperativa. «Las Sociedades Cooperativas agrarias tendrán que demostrar, por ejemplo, que, mediante el cultivo en común de la tierra, la producción agrícola aumentará de modo sustancial, produciendo de esa forma un aumento en el nivel de la vida de los dos; no se destruirá la iniciativa de los agricultores para mejorar su trabajo, sino que será promovido mediante el ofrecimiento de medios que contribuyan a mejorar el trabajo y las técnicas agrícolas; los socios de las Cooperativas agrarias no pierden su derecho de propiedad sobre su trozo de tierra y no se convierten en asalariados; por último las Cooperativas agrícolas no han de ser un medio de asegurar la ayuda estatal recurriendo a campesinos potentados, que de esa forma explotan una buena causa para sus propios fines» (12).

## COOPERACION Y MEDIO AMBIENTE

Esta relación de la Cooperativa de producción y de la comunidad sobre la cual opera es el factor más importante y que mayor preocupación debe de causar a la gerencia. Aquellos que no son socios se interesan por los resultados que llegue a conseguir la Cooperativa de producción, pero también se interesan

por las garantías que se les concedan. Por ejemplo, R. N. Gupta se entrevistó con muchos campesinos indios partidarios de las nuevas técnicas y les preguntó por qué no se unían u organizaban Sociedades Cooperativas agrícolas. Se le contestó que ellos estaban interesados en obtener garantías de que «(i) les permitieran poder salirse de la Cooperativa agrícola, detrayendo su propia tierra, en el caso de que funcionara mal; (ii) su escasa renta iba a aumentar como consecuencia de la fusión de tierras; (iii) los miembros de su familia podrían conseguir una ocupación supletoria en la Cooperativa, y (iv) podrían obtener ayuda financiera de la Sociedad en caso de enfermedad, accidente, pérdida de las cosechas, matrimonio y funciones sociales; ya que habiendo traspasado la posesión de la tierra a la Sociedad, no podían obtener empréstitos de ninguna otra fuente de financiación» (13).

La comunidad local no es simplemente un observador pasivo de la Cooperativa de producción, y puede ser también una fuente de dificultades para la gerencia. Puede significar, por ejemplo, que existe una intrusión de «casta» en el seno de las Cooperativas rurales allí donde persisten ideas jerárquicas acerca de la estructura social. En tal caso, el funcionamiento democrático de las Cooperativas se encuentra con grandes obstáculos. «La posición del presidente, de los gerentes, de los miembros del Consejo de Dirección y de los distintos Comités de la Cooperativa pueden llegar a ser puestos que se consideren han de ocupar los miembros de grupos y familias con derechos sociales de carácter tradicional, y aún que tales puestos adquieran un carácter hereditario» (14). De esta forma, la estructura social de la comunidad social puede llegar a afectar al funcionamiento eficiente de la Cooperativa, y los puestos rectores de la misma habrán de cubrirse partiendo de la base del *status* social y no teniendo en cuenta la capacidad de cada cual, con el resultado evidente de que la Cooperativa no podrá prosperar.

Las tensiones que puedan existir en el seno de la estructura familiar local puede ocurrir que se transmitan a la Cooperativa de producción local. Este punto lo ha señalado en su informe para 1962 el Registrar de las islas Fiji. «En la práctica, es desdichado que las fuerzas sociales, en especial la desconfianza mutua que parece existir entre distintos grupos familiares que conviven en el mismo pueblo, tienda a forzar a las Sociedades de tipo primario a formar unidades más pequeñas disminuyendo de tal forma la cifra de negocios, sin disminuir por ello el número

de individuos, con el resultado final de que los socios obtienen muy pocas ventajas prácticas, por no decir ninguna, de la Entidad. Se necesita una considerable base de educación económica para convencer a los habitantes de las islas de las ventajas que reporta el combinar entidades viables económicamente para su propio beneficio mutuo y dejando a un lado la presión de las fuerzas sociales» (15).

Ya se ha indicado que la consecución de resultados es imprescindible si se quiere que se mantenga el interés y el entusiasmo de los socios y se quiere que aquellos que permanecen fuera de la Cooperativa se conviertan a la idea de la misma. La gerencia, con relación a este punto, debe tener cuidado de no embarcarse en proyectos demasiado ambiciosos, que comprometan excesivamente a la Cooperativa y que desencadenen una demanda demasiado grande sobre los limitados recursos de capital y de talento de que dispone la Cooperativa. De esa forma, en el esfuerzo por retener la lealtad de los socios reside la necesidad, por parte de la gerencia, de llegar a un equilibrio entre una excesiva cautela y una excesiva audacia. La gerencia debe únicamente recomendar aquellos planes o proyectos que sean posibles, sin pretender resultados impresionantes. Los proyectos grandiosos que no se realizan causan mucho más daño a la Cooperativa que los éxitos poco espectaculares, pero que, sin embargo, se repiten de manera continua. Si la gerencia ha de evitar los proyectos demasiado ambiciosos, ha de evitar también el que se escapen las mejores oportunidades para el desarrollo de la asociación. En algunos casos, las Cooperativas fracasan por aumentar su volumen con demasiada timidez, o recreándose en su situación momentánea, o por no pretender aumentar su capital, con el resultado final de que no llegan a avanzar nunca.

Los resultados satisfactorios dependen también de la calidad de la gerencia en el seno de la propia Cooperativa. «Las Cooperativas necesitan una gerencia tan competente, por lo menos, como la de las entidades privadas, y la formación del personal y de los miembros de los comités con este fin es esencial», de la misma forma que la gerencia ha de educar a los socios para que lleguen a comprender los problemas y las realizaciones de la Cooperativa de producción; de la misma forma, la gerencia ha de ser formada para que pueda llevar a cabo su tarea de manera fructífera.

## EFICACIA DE LA GERENCIA

Ya hemos analizado algunas de las tareas de la gerencia, entre ellas la definición clara de los objetivos, el establecimiento de una estructura organizativa eficaz, el mantenimiento y el fomento del interés y del entusiasmo entre los socios, y el mantenimiento de la Cooperativa frente a los elementos perturbadores que puedan hallarse en la estructura social de la comunidad local. Podría decirse que muchos de estos elementos afectan a la función de jefatura que corresponde a la gerencia en una organización democrática. Vamos ahora a ocuparnos de algunas funciones de la gerencia que se refieren a la eficacia de la misma.

La gerencia de una Cooperativa de producción debe lograr resultados prácticos, obteniendo de los limitados recursos de la Cooperativa el mayor volumen posible de realizaciones. Necesita ser cautelosa ante las técnicas de que dispone y que pueden influir en una mejora de la eficacia de la Cooperativa. Esto requiere un conocimiento de los principios de estas técnicas y, lo que es todavía más importante, poseer una apertura expansional que permita aplicarlos. Incluso aunque esté poco desarrollada la mecanización, la aplicación de, por ejemplo, el análisis del trabajo puede llegar a ser algo muy fructífero. Donde abunda la mano de obra hay que tener cuidado de ver si la fuerza de trabajo se utiliza bien y en qué medida puede mejorarse su productividad. A menudo la productividad de los socios y de los elementos dirigentes varía considerablemente, y en consecuencia es una tarea de la gerencia el mejorar la productividad de los menos capaces, así como aumentar el nivel general. Para hacer esto, la gerencia debe examinar con sentido crítico todas las actividades que se llevan a cabo en el seno de una Cooperativa. Debe plantearse la cuestión de qué hay que hacer, por qué hay que hacerlo, dónde debe ser hecho, cuándo, cómo y dónde debe ejecutarse, y, por último, quién es el que debe hacerlo. Si existe esta actitud crítica, puede llegar a introducirse nuevas técnicas de trabajo, puede reorganizarse el trabajo mismo y, en consecuencia, puede reducirse el despilfarro. Este problema podemos ilustrarlo recurriendo a la administración del transporte en la Cooperativa de producción, ya que en este sector es donde posiblemente pueda llegar a economizarse una de las partidas más considerables del gasto de la Cooperativa. Si los productos de la Cooperativa se cargan en vehículos en un lugar de carga, puede muy bien ocurrir que los vehículos que entran y salen se

encuentren y lleguen a bloquear el tráfico, reduciéndose así el flujo de carga y de descarga. Puede llegar a ocurrir que no existan plataformas para la carga y la descarga, o bien que estas plataformas no tengan la altura conveniente. En todas estas situaciones, una gerencia consciente y eficaz adoptaría las medidas necesarias para corregir el problema. También las rutas que siguen los vehículos y las cargas que transportan han de ser estudiadas de tal forma que se evite la duplicación y se asegure que los vehículos se utilizan de manera económica. Existe también la necesidad de un adecuado mantenimiento y reparación de los mismos, ya que un fallo en este sector puede determinar que el transporte nos falle en el momento exacto en que más se necesita y cuando la Cooperativa ha contratado la entrega de la mercancía. Las entregas rápidas pueden crearle una buena reputación a la Cooperativa y pueden traducirse en una mayor abundancia de pedidos. Por el lado financiero, los vehículos han de ser amortizados de manera adecuada, en el caso de que la gerencia tenga una idea exacta de cuál debe ser su postura financiera. Se plantea, igualmente, la cuestión básica de examinar y estudiar si la Cooperativa tiene una necesidad esporádica de vehículos, en cuyo caso, ¿qué es lo que deberá hacer?, ¿poseer sus propios vehículos o alquilarlos en el momento que los necesite?, y la decisión que se adopte dependerá de diversos factores que influyen sobre esa situación.

Mientras la necesidad de una mayor eficacia es algo que se ve claro para todo tipo de gerencia, es probable que tenga que hacer frente a muchos problemas cuando pretenda imponer sus planes para mejorar la productividad. Con mucha frecuencia, planes que intentan aumentar la productividad fracasan como consecuencia del excesivo individualismo de los socios y como resultado de la fuerza que entre ellos tienen la tradición y los hábitos adquiridos.

Allí donde no se puede introducir fácilmente una modificación, la gerencia de la Cooperativa de producción tiene la función de educadora, enseñando a los socios nuevas formas de trabajo de carácter económico y social. Para esta tarea la gerencia puede llegar a conseguir la ayuda de otras organizaciones cooperativas o bien de un departamento estatal, o incluso de instituciones educativas. La gerencia que es consciente del problema de la productividad ha de convencer a los socios del valor de la misma.

La eficiencia, sin embargo, no queda restringida a los pro-

cesos de producción de la Cooperativa, sino que ha de aplicarse a las actividades comerciales. Muchas Cooperativas de producción han fracasado porque la gerencia y los propios cooperadores tienen muy poca capacidad para las actividades comerciales. Con frecuencia ha fracasado la iniciativa de tener ficheros adecuados y una contabilidad en regla, como consecuencia de que la gerencia y los socios no tienen costumbre de ocuparse de este aspecto de la actividad mercantil. En semejantes casos se plantea la necesidad de formar a la gerencia y a los socios de acuerdo con los métodos comerciales. El principal problema es conseguir que se apliquen los métodos comerciales más eficientes, y esto es muy necesario, sobre todo, allí donde se da una fuerte competencia. Este problema es subrayado de manera especial en la cita siguiente, tomada del *Informe anual del Ministerio de Agricultura africana*, en el que se incluyen los informes de los departamentos de Agricultura y Cooperativas de Comercialización Africana, correspondientes al año 1961 y a Rodésia del Norte: «Hay que conceder la mayor atención posible a la cuestión de basar sólidamente la administración interna de las Cooperativas agrícolas, consolidando y desviando y haciendo frente, en la medida de lo posible las graves repercusiones que tiene la caída de los precios y la existencia de una competencia intensa» (16); y «En la provincia oriental ha tenido un gran éxito la introducción de una política presupuestaria estricta, desde la sociedad más elemental hasta la de grado terciario. Se han reducido los costes hasta un nivel que asegura el máximo rendimiento para el agricultor, reduciéndose al mínimo los gastos de la operación de comercialización» (17). Se plantea aquí la preocupación por la necesidad de una eficiencia comercial y la reducción de costes, todo ello con el fin de conseguir para el socio los mayores rendimientos. Este punto es de gran importancia, ya que si los citados costes de la Cooperativa de producción son demasiado elevados, los socios probablemente no se sentirán satisfechos. Incluso ocurre que cuando los costes se mantienen a un nivel mínimo, a menudo existe la creencia por parte de los socios de que se está trabajando con costes demasiado altos, y que ellos, los productores, están soportando una carga muy pesada como consecuencia de los costes administrativos. La administración a menudo se la considera como algo improductivo y es mirada con sospecha por parte de los cooperadores. De esa forma se requiere que la gerencia mantenga los costes de funcionamiento lo más reducidos posible, de acuerdo con la pro-

ductividad de la empresa. También debe estar preparada para explicar estos costes a los socios.

## LA PRODUCTIVIDAD

La cuestión de la productividad en el seno de una Cooperativa de producción constituye el centro de toda su perdurabilidad y desarrollo. Se requiere, por tanto, estudiar con cuidado las condiciones que favorecen un desarrollo rápido y que, en esquema, dependen, por un lado, de los recursos naturales de que se dispongan y, por el otro, de la conducta humana por lo que se refiere a los recursos disponibles. Para cualquier Cooperativa de producción lo único que se necesita indicar es poner de manifiesto su escasez y, por tanto, la necesidad de conseguir la mayor eficacia posible al utilizarlos; pero esto depende, sobre todo, de la conducta y de las actitudes humanas. Aquí hay que tener en cuenta tres elementos:

A) En primer lugar se plantea el esfuerzo por economizar, bien sea reduciendo los costes de una determinada producción o bien sea incrementando el rendimiento de los factores empleados. Este esfuerzo por economizar puede materializarse de diferentes maneras; así, por ejemplo, la experimentación o el arriesgarse, o bien mediante la movilidad, tanto ocupacional como geográfica, o incluso recurriendo a la especialización. Este esfuerzo depende de las motivaciones humanas, y si no se lleva a cabo, bien porque no se quiera economizar o bien porque los hábitos adquiridos o las instituciones no fomentan su realización, el desarrollo económico probablemente no tendrá lugar. Más aún, en estas circunstancias es poco probable que la gente se dé cuenta de la necesidad de que existan y se desarrollen las Cooperativas de producción, o bien puede ocurrir que si ya han empezado a funcionar, puede ser que no tengan un desarrollo interior.

El profesor A. Lewis resume esto cuando dice que «el mayor desarrollo económico tiene lugar cuando las personas persiguen un objetivo económico y se mueven por conseguirlo» (18).

Sin embargo, las comunidades humanas se diferencian en muchas cosas las unas de las otras y sobre todo por la medida en la cual sus miembros persiguen y se aprovechan de las oportunidades económicas. Existe una diferencia entre los países, entre grupos diferentes dentro del mismo país y aún entre la



manera en que actúan dentro del mismo país pero en épocas diferentes. Estas diferencias pueden ser debidas a tres causas distintas. Existen diferencias por el valor que se otorga a los bienes materiales con relación al esfuerzo que se precisa para llegar a conseguirlos. En algunas comunidades se concede muy poco valor a los bienes materiales y, en consecuencia, la gente se esfuerza muy poco por llegar a conseguirlos. En esa situación, los seres humanos están preparados para vivir a un nivel de subsistencia. En otras comunidades, donde se concede una gran importancia a los bienes materiales, las personas están preparadas y dispuestas para hacer grandes esfuerzos con el fin de poder conseguirlos, y, en último término, se dan cuenta del valor que tiene el introducir economías, bien sea persiguiendo una mayor producción o bien con un esfuerzo mayor. En tal caso aún hay diferencias entre los miembros de una comunidad y la forma como saben aprovechar las oportunidades económicas. Finalmente existen diferencias en la amplitud que conceden las instituciones al fomento del esfuerzo individual bien sea removiendo los obstáculos que se le puedan oponer o bien dando seguridad al individuo de que llegará a recibir los frutos que se deriven de su esfuerzo.

B) En segundo lugar se plantea la necesidad de aumentar la capacidad técnica y de aplicarla debidamente. El desarrollo económico y, por tanto, el desarrollo de la Cooperativa de producción depende del conocimiento técnico y del conocimiento social del hombre, así como de sus relaciones con sus coetáneos. El primero se pone de manifiesto a menudo, con relación a esta cuestión del desarrollo, debido a que tiene una conexión directa y palpable con el mismo; pero el segundo es tan importante, dado que el desarrollo depende de cosas como el aprender a dirigir o a crear instituciones que favorecen el esfuerzo económico y que dependen también de las innovaciones técnicas.

La formación puede considerarse en un triple aspecto; en primer lugar está el desarrollo del nivel de formación, lo cual requiere una mente capaz de razonar, de plantear problemas y aun de experimentar. La existencia de tal elemento depende de la cultura de la comunidad. Para algunos, la mente que se sabe plantear problemas es observada con desconfianza; mientras que para otros es plenamente aceptada como parte de la vida de la propia comunidad. En muchas zonas geográficas en donde se han creado Cooperativas de producción, la aptitud experimental no se ha atendido debidamente, cosa que ha de fomen-

tarse si se quiere que la Cooperativa se desarrolle y florezca. En segundo lugar está la cuestión de aplicar las nuevas técnicas e ideas. Aquí se produce siempre una laguna entre lo que saben los expertos sobre la manera más eficaz de hacer las cosas y los procedimientos que actualmente se aplican por la gran mayoría de la gente. Una tarea educativa frecuente que ha de asumir la Cooperativa de producción consiste en llenar la laguna existente entre la experiencia técnica y lo que actualmente se practica por parte de los productores. Esto es, naturalmente, una necesidad de que la gerencia esté al tanto de las últimas técnicas, de los últimos desarrollos y que, a la vez, pretenda implantarlos en la Cooperativa.

No es suficiente que aumente el conocimiento técnico, sino que debe ser difundido y puesto en práctica. La proporción en la cual serán aceptadas las nuevas ideas y técnicas dependerá en parte de la receptividad humana y en parte de la amplitud con que las instituciones están dispuestas a aceptar las nuevas ideas. En vista de la importancia de estos dos factores es por lo que nos vamos a ocupar de ellos a continuación.

1) Consideremos en primer lugar la actitud humana ante la innovación. Está claro que las nuevas ideas se aceptarán más adecuadamente cuando las personas están acostumbradas a modificar sus opiniones y a cambiar, y que, por tanto, tienen una visión pragmática de las cosas. Como el desarrollo de nuevas ideas depende de la actitud mental hacia la experimentación; en la misma forma, su aplicación depende de la flexibilidad que tengan aquellos que habrán de aplicarlas.

La rapidez con que se reciben las nuevas ideas depende en parte de las ideas mismas. No todas las ideas son apropiadas, bien sea porque el nivel técnico no sea apropiado o bien porque su aplicación requeriría modificaciones considerables en el equipo capital. En la Cooperativa de producción, donde el capital probablemente será limitado, la aplicación de cualquier nueva técnica que requiere capital puede ser que sea imposible como consecuencia de la carencia del mismo. Aquí radica uno de los puntos que han de preocupar a la gerencia de la Cooperativa, y no sólo por los resultados actuales, sino también por lo que pueda afectar a las posibilidades futuras. Algunas ideas nuevas no son aceptadas debido a que pueden provocar cambios sociales, lo cual provocaría una resistencia hacia las mismas. La in-

novación puede llegar a dañar a grupos humanos que basan su medio de vida sobre algunos procedimientos y técnicas particulares, y que lógicamente se resistirán a que se introduzcan cambios. En la Cooperativa de producción, por tanto, la introducción de nuevas técnicas puede ser que haya de aplazarse como consecuencia de que amenacen no ya tanto el trabajo del socio mismo, sino porque el empleo de su familia en el seno de la Cooperativa puede ser que experimente alteraciones.

Otro factor que influye sobre la rapidez con la cual se aceptan las nuevas ideas y técnicas es el patrocinio de las mismas. Así, por ejemplo, si una nueva técnica viene respaldada por socios influyentes, con toda probabilidad será incorporada rápidamente. Pero allí donde los socios influyentes se oponen a la misma, en tal caso la probabilidad de que termine por aceptarse se reduce considerablemente. Si, a pesar de la oposición, se introdujera la nueva técnica, aquellas personas que la han patrocinado han de comprometerse a que su utilización sea un éxito. En el caso de que falle, los patrocinadores se verán en dificultad para que en el futuro se acepten nuevas técnicas o iniciativas. Por tanto, aquí cabe establecer dos comentarios: en primer lugar, la gerencia debe estar segura de que las nuevas técnicas van a comportarse satisfactoriamente dentro del funcionamiento de la Cooperativa, y, en segundo lugar, la gerencia debe solicitar la aceptación por parte de los socios de las nuevas técnicas antes de ser introducidas.

2) Ahora es necesario pararse a considerar las relaciones existentes entre la habilidad técnica y el beneficio. Si las nuevas técnicas se quiere que sean aceptadas y aplicadas por parte de una Cooperativa de producción, además de nuevas, han de reportar algún beneficio. Si adquirir la capacidad técnica requiere esfuerzo, aplicarla puede ser que requiera recursos de carácter extraordinario y una capacidad supletoria para hacer frente a los riesgos que puedan derivarse de su aplicación. La aplicación de una capacitación técnica requiere de esa forma un encuadre institucional, en virtud del cual vayan unidos el esfuerzo mayor con el rendimiento mayor. Si la Cooperativa de producción hace un esfuerzo mayor, asume mayores riesgos y obtiene mayores resultados, este éxito empresarial no debe ser obnubilado por el sistema de impuestos estatales o locales.

## LA FORMACION COOPERATIVA

El aspecto final del problema de la capacidad técnica, que ha sido el tema constante de este artículo, es la necesidad de llegar a una mayor formación. La aplicación efectiva de nuevas ideas y nuevas técnicas depende esencialmente de la formación de las personas que habrán de aplicarlas, y en el caso de la Cooperativa de producción, ésta es una responsabilidad que corre a cargo de la gerencia.

A veces las nuevas técnicas y la nueva maquinaria han sido puestas en funcionamiento sin haber formado de manera conveniente a aquellos que habrían de utilizarlas. El resultado ha sido que no se han producido nuevos avances, que no se han desencadenado los esperados progresos y, en consecuencia, que se ha desacreditado la innovación, produciendo un desperdicio que la Cooperativa difícilmente puede llegar a afrontar. Desde luego que en muchas ocasiones no puede asumir por sí misma la tarea de formación; pero, sin embargo, debe saber adónde encaminarse para encontrar los recursos formativos para sus socios.

C) El tercer elemento que hay que tomar en consideración son los factores humanos que influyen sobre la productividad, y el desarrollo de los mismos es de vital interés. El crecimiento depende del aumento del capital disponible y de la inversión, que en último término depende del ahorro. Todos estos factores vienen influidos por las actitudes, por la actividad del Estado y por las oportunidades económicas. Una de las responsabilidades de la gerencia de una Cooperativa de producción es preocuparse por el desarrollo futuro, y esto significa que ha de constituir algún volumen de reservas, no sólo para cubrir y hacer frente a los desastres naturales que puedan acontecer en la Cooperativa agrícola o pesquera, sino por permitir que puedan llegar a desarrollarse nuevos procedimientos técnicos de producción, así como para comprar maquinaria nueva en el futuro. Esta preocupación por el futuro no es siempre posible ni fácil de fomentar; por una parte, existe la presión de los socios, que quieren de manera inmediata todos los frutos de su trabajo, sin que les preocupe el futuro, cuando quizás ya no puedan beneficiarse. Esto es muy probable que ocurra cuando los socios tienen poca capacidad para los negocios o bien poco sentido de previsión del futuro. De esa forma, la gerencia ha de hacer frente al conflicto existente entre las exigencias del presente y las del futuro. De-

bido a la falta de fondos, muchas Cooperativas de producción fracasan, y ello es consecuencia de una falta de espíritu de previsión entre los socios. A veces se critica muy fácilmente esta incapacidad para constituir un fondo de reserva; pero, sin embargo, hay que admitir que, a veces, la cultura de la comunidad sobre la que actúa la Cooperativa puede ser que no favorezca en nada el aumento de capital, sobre todo cuando los socios de la Cooperativa tienen un nivel de vida muy bajo, lo cual les impulsa a aumentarlo lo más posible en el momento actual, olvidándose del futuro. La tarea de la gerencia será aquí también la de educar a los socios para que puedan llegar a aceptar los beneficios diferidos y permitan así que la Cooperativa pueda llegar a desarrollarse en el futuro.

Una de las tareas que la gerencia de la Cooperativa de producción ha de tener en cuenta es la de llegar a constituir una organización donde las cosas se hagan voluntariamente. Si la gerencia presiona con demasiada fuerza para que se introduzcan técnicas nuevas, y si pretende que los socios ahorren más de lo que están dispuestos a ahorrar, o incluso si la gerencia actúa de tal forma que quede fuera del alcance de los socios, existe la posibilidad de que éstos abandonen la Cooperativa. Todo esto puede muy bien significar que la gerencia se vea coartada al pretender desarrollar la Cooperativa, con el resultado final de que los competidores locales acaban con ella. De esa forma, la gerencia ha de ser capaz de demostrar claramente que sus proyectos y sus órdenes proporcionarán con certeza beneficios económicos a los socios. Es necesario, por tanto, implicarlos en las decisiones que se adopten de forma que lleguen a solidarizarse con la Cooperativa.

## PLANIFICACION COOPERATIVA

La idea del desarrollo de la Sociedad implica que se planifique el futuro de la misma. Esta función corresponde también a la gerencia. Sin embargo, ello no quiere decir que la planificación de la empresa no afecte a los socios, ya que, como hemos dicho, si no se les implica en la empresa, no se sentirán solidarios de la misma. Por ejemplo, en el experimento cooperativo de Comilla, en el Pakistán oriental, se ha señalado: «Lo más importante reside en llegar a una planificación de grupo. Dicho de otra forma, los agricultores que han de tomar parte en el plan habrán

de reunirse, habrán de discutir lo que se pretende y definir los detalles, bajo la jefatura del organizador. Una sesión en la que un grupo participa en el plan de la entidad, a menudo se transforma en una reunión viva y prolongada. Se reúnen todos los datos necesarios, se clarifican los objetivos, se discuten los medios que han de adoptarse para lograr los objetivos y se adopta una decisión, tras dejar a un lado los errores y las inconsistencias» (19).

Para transformar en efectivos los planes estudiados ha de reunirse la mayor cantidad posible de hechos, con el fin de que el plan se construya con cimientos firmes. Si los socios no están acostumbrados a pensar en el futuro y a considerar que han de tener lugar distintos desarrollos, se requiere el aliento de todos, y ese interés debe estar incluido en el plan. En tales circunstancias, el plan debe ser imaginado en su mayor parte por la gerencia, la cual ha de recabar después el interés y el apoyo activo por parte de los socios.

Durante este período de redacción del plan de la empresa hay que reforzar la lealtad de los socios para con la Cooperativa, de tal forma, que no disminuya el apoyo de los mismos al plan que se fije, para que el éxito del mismo no pueda correr riesgos. De otra forma se aumentarían mucho las inevitables incertidumbres que entraña todo plan, y la gerencia se vería inclinada y tentada a prescindir del plan y a mantener viva la Cooperativa de un día para otro, sin preocuparse por más. Un aspecto del plan para una Cooperativa de producción es la posibilidad de conseguir contratos. En este punto, el éxito de la redacción del plan reside en el deseo y en la capacidad de los socios para que se cumplan las fechas establecidas en los contratos. En algunas Cooperativas los socios, bien sea por inexperiencia para hacer frente a los plazos, o bien porque no les interesa el contrato, entregan el producto después de la fecha acordada, con el resultado de que se pierde el contrato. Por debajo de este problema se plantea la necesidad de la disciplina de los socios, incluso en el caso de que ésta haya de imponerse por ellos mismos. Los socios tienen que aceptar el hecho de que forman parte de una Empresa Cooperativa que pone límites a su libertad para que hagan lo que les parezca, y, en consecuencia, deben aceptar algunas limitaciones, con el fin de que puedan beneficiarse de la existencia de la Cooperativa. Allí donde se da este estado de conciencia y, por tanto, existe disciplina entre los socios, la gerencia de la Cooperativa de producción se en-

cuentra en una posición mucho mejor, sabiéndose a ciencia cierta la medida en que los socios están dispuestos a cooperar a un determinado proyecto y en la medida en que aceptarán los planes que se les proponen y si los contratos podrán o no ser cumplidos. Por otra parte, allí donde no se conoce a ciencia cierta la disciplina de los socios, la gerencia ha de concentrarse en el problema inmediato de mantener unida a la Cooperativa y de esperar que con el tiempo los socios puedan educarse y acepten la disciplina.

Planear las actividades de la Cooperativa de producción no es suficiente para una gerencia efectiva, ya que existe la necesidad correlativa de controlar los asuntos de la Cooperativa. Si se redacta un plan, y la gerencia quiere llegar a saber si va a conseguir realizarlo, esto significa que hay que mantener un sistema de ficheros, lo cual no es siempre fácil. Los socios puede ser que no estén habituados a que se tengan archivos; puede muy bien que ocurra que no se den cuenta de su necesidad y, por tanto, que los ficheros estén incompletos, lo cual hace que la tarea de medir el éxito del plan se haga todavía más difícil. Sin archivos es muy difícil redactar planes para el futuro.

A pesar de estas dificultades, las Cooperativas habitualmente guardan las cuentas financieras ordinarias, pero la mayoría de ellas no saben extraer el volumen de información que puede conseguirse de las mismas, y, en consecuencia, las cuentas no sirven como guía para el futuro. En estos casos, la gerencia ha de establecer los medios por los cuales se pueda llegar a juzgar el progreso de la Cooperativa. Cuando estos medios son los adecuados, la gerencia puede saber si posee el capital suficiente para realizar las operaciones inmediatas que ha de llevar a cabo la Cooperativa, o bien si hay un capital suficiente para el desarrollo futuro de la misma. La gerencia también necesita saber si se está empleando bien el capital o si debe introducirse alguna modificación. Allí donde la Cooperativa persigue fines distintos necesita saber cuáles de las actividades que se desarrollan son beneficiosas desde un punto de vista económico y cuáles no lo son, con el fin de utilizar de la manera más eficiente los recursos limitados de que dispone. A menos que se sepa esto con certeza, la Cooperativa puede ser que continúe sus actividades año tras año sin que se deriven beneficios económicos de la misma. Esto, naturalmente, plantea la cuestión de los objetivos; puede ser que la Cooperativa esté interesada en realizar algunas actividades de las que no se desprenda ningún beneficio econó-

mico, pero que, sin embargo, sirva a alguna finalidad social, para lo que subvenciona este tipo de actividades con los fondos que obtiene de sus actuaciones ventajosas desde un punto de vista económico. Dicho en otros términos: si la Cooperativa está organizada únicamente para obtener los mayores beneficios que se puedan, ha de eliminar todas aquellas actividades que no tengan este carácter; pero si considera también que ha de desempeñar alguna finalidad de carácter social, en tal caso seguirá desempeñando algunas actividades de las que no se derive beneficio económico alguno.

La gerencia necesita saber también si los costes de funcionamiento de la Cooperativa son demasiado elevados. Únicamente en tal caso podrá adoptar las decisiones convenientes para reducirlos. Para ello necesita información y el conocer qué tipo de costes son los que pueden reducirse sin que por ello se perjudique la productividad de la Cooperativa. La gerencia necesita saber también allí donde sea posible cuál es el nivel más conveniente para las reservas, ya que en el caso de que éstas sean demasiado elevadas, en tal caso se está utilizando un capital de modo innecesario, y que podría emplearse en otros menesteres.

Otra responsabilidad de la gerencia es la de facilitar a los socios la información suficiente para que puedan comprender y seguir el funcionamiento de la Cooperativa. Esta información puede facilitarse mediante comunicaciones escritas, mediante contactos directos entre la gerencia y los socios o bien por medio de conferencias. En todas estas situaciones se requiere que la información la comprendan los socios claramente. Si la información es confusa, entonces se corre el riesgo de que los socios tengan ideas también confusas y poco claras. Este problema de la comunicación se complica aún más allí donde los socios tienen una educación escasa y poco sentido comercial. En tal caso, la gerencia, una vez más, ha de asumir una función educativa. Además de transmitir la información, la gerencia es la encargada de despertar el entusiasmo entre los socios, y en este punto es donde se plantea de modo evidente la necesidad de poseer cualidades de jefe. Tiene la tarea de mantener informados a los socios, evitando toda tentación de secreto, de aislamiento o bien la fácil tendencia a no discutir las dificultades que surgen. A veces puede ocurrir también que se pretenda quitar importancia a esas dificultades con el fin de proteger su propia posición y evitar de esta manera el perder la confianza por parte



de los socios. Esto es un error que puede causar perturbaciones en el futuro.

A la vez que la gerencia ha de aceptar la posibilidad de que de vez en cuando surjan diferencias de opinión entre los socios acerca de cuestiones que se refieren a la marcha de la Cooperativa, ello no quiere decir que no hayan de evitarse las querellas y discordias internas que puedan dañar y aun destruir la Cooperativa. Especialmente ha de evitarse aquel tipo de conflictos que se plantean en el seno de la Cooperativa sobre cuestiones ajenas a la misma. La discusión constructiva es un rasgo típico de la democracia cooperativa, y la gerencia debe fomentarla.

Resumiendo: la gerencia de la Cooperativa de producción ha de asegurarse de que los objetivos y la organización de la Cooperativa están bien definidos y son bien comprendidos por todos, ya que es dentro de este encuadre donde la gerencia ha de funcionar de modo necesario. El problema siguiente es el de la plantilla del personal de la Cooperativa, esto es, el encontrar un gerente capacitado y un personal dependiente del mismo competente, cosa que puede ser que no resulte fácil cuando la oferta de personal preparado es insuficiente y la remuneración que la Cooperativa ofrece no es muy elevado.

La gerencia ha de ocuparse del mantenimiento y desarrollo de la Cooperativa, de forma que arrastre tras de sí la lealtad de los socios, y esto dependerá en gran medida de la capacidad de la gerencia para una gestión de la que se deriven resultados positivos, ya que esto es lo único capaz de convencer a los socios y a las personas ajenas a la Cooperativa, de que este sistema empresarial es un instrumento valioso. El éxito dependerá de la habilidad con la que la gerencia sepa equilibrar las necesidades del presente y las del futuro, de los planes que elabore para ese futuro y de la forma de cómo se ejerza el control sobre las actividades de la Cooperativa.

La gerencia no sólo ha de ser técnicamente eficaz, sino que ha de ser capaz de superar todas las resistencias que se produzcan entre los socios a introducir cambios y modificaciones. En todas estas cuestiones, la gerencia ha de servir de guía, pero trabajando siempre en el seno de una organización democrática. Ha de desempeñar una labor educadora, tanto para cuestiones técnicas como sociales.

## REFERENCIAS

- (1) «Co-operative Thrift, Credit and Marketing in Economically Underdeveloped Countries». F. A. O. Agricultural Development Paper, núm. 34, F. A. O., 1950, pág. 1.
- (2) «Co-operation», F. Hall and W. P. Watkins, in «British Co-operation». A. Bonner, 1961, pág. 293.
- (3) «Co-operatives», M. Digby. London, pág. 11.
- (4) Véase «Organization», E. F. L. Brech.
- (5) «Annual Report of the Department of Co-operation for the year ended 28th February 1962». Colony of Mauritius, pág. 4, párrafo 3.
- (6) «Co-operation for Fishermen», M. Digby. I. C. A. and F. A. O., pág. 47.
- (7) «Co-operatives Spread over the Pacific Islands», R. H. Boyan. Review of International Co-operation, vol. 57, núm. 3, pág. 119.
- (8) «Co-operative Marketing for Agricultural Producers». F. A. O., 1955, pág. 45.
- (9) «Co-operatives Spread over the Pacific Islands», pág. 120.
- (10) «The Role of Agricultural Co-operation», K. F. Svardstrom. Review of International Co-operation, vol. 56, núm. 1, pág. 25.
- (11) «Functions, Qualities and Qualifications of Leaders», W. P. Watkins, in «Co-operative Leadership in South-East Asia», I. C. A., 1963.
- (12) «Co-operative Farming in India», R. N. Gupta. Review of International Co-operation, vol. 57, núm. 1, pág. 36.
- (13) Ibid., pág. 38.
- (14) «Socio-Economic Factors Underlying Pattern of Leadership», D. R. Gadgil. En «Co-operative Leadership in South-East Asia», pág. 74.
- (15) «Co-operative Spread over the Pacific Islands», pág. 119.
- (16) «Annual Report of the Ministry of African Agriculture including the reports of the Departments of Agriculture and Co-operatives and African Marketing», 1961, Northern Rhodesia, Lusaka, párrafo 180.
- (17) Ibid., párrafo 200.
- (18) «The Theory of Economic Growth», W. A. Lewis, 1955, pág. 23.
- (19) «The Comilla Co-operative Experiment», A. F. Atwar Hussain. Review of International Co-operation, vol. 57, núm. 2, pág. 77.