

# La Fuerza Laboral del Sector Cooperativo (De Empleado a Gerente)

Por: Lic. Walter Choquehuanca Soto\*

**El principal recurso del Movimiento Cooperativo es el recurso humano: Asociados - trabajadores - representantes y sus líderes. ¿Cuál es el lugar apropiado para los empleados en la democracia participativa?**



Las cooperativas no funcionan mal porque los empleados sean perezosos o los Gerentes ineptos.

**S**i las Cooperativas, como empresas, quieren atraer al personal más competente y conservarlo, no pueden ignorar que éstos deben participar de los beneficios.

¿Cómo atacar este problema?, ¿Cómo desarrollar formas cooperativas cuya membrecía sea una mezcla de socios - usuarios - empleados y financistas?. Debemos buscar soluciones constructivas, es decir, lograr que la democracia de la membrecía y la de los empleados se apoyen mutuamente en una acción cooperativa efectiva. Ello necesita una mente abierta e innovadora.

La reingeniería en el cooperativismo no pretende modificar el com-

portamiento de los trabajadores o de los gerentes. Por el contrario, aprovecha sus disposiciones naturales y da rienda suelta a su imaginación.

Las cooperativas no funcionan mal porque los empleados sean perezosos o los Gerentes ineptos. Durante 150 años, brillantes dirigentes lideraron las organizaciones cooperativas y fijaron las pautas para su desarrollo. Que esos mismos modelos cooperativos ya no se desempeñan bien se debe a que el mundo en que operan ha cambiado los límites de su capacidad.

Resulta cada vez más evidente el hecho de que ninguna empresa cooperativa puede mantener una marcha ascendente y próspera sin dedicar una atención planificada y dirigida a la expansión, mejora, progreso y desarrollo de su personal ejecutivo.

Dos son los caminos que han utilizado los dirigentes cooperativos para llenar el cargo de la Gerencia en las cooperativas.

a) Las Gerencias Interinas (un directivo)

b) Las Gerencias Rentadas (promoción de un empleado a ese nivel) (la contratación de un externo hacia la empresa).

La mayoría de Cooperativas se quejan de la falta de personas capaces para ocupar la Gerencia y salen fuera para llenar sus puestos claves. Utilice la regla del 50%, trate de buscar a alguien de la Cooperativa que tenga un historial de éxito, si le parece que tiene el 50% que la Cooperativa necesita, dele el cargo de Gerente. En 6 meses habrá adquirido el otro 50%.

Por desgracia algunas Cooperativas no aplican un procedimiento riguroso al elegir a los que serán promovidos a un puesto Administrativo. La administración exige cualidades más completas, que las que se necesitan para ser un buen empleado.

En algunas Cooperativas se escogen a los futuros administradores por recomendaciones de sus Jefes, algunos son elegidos para ocupar puestos Administrativos porque son parientes del Gerente o de los Dirigentes. Dé gracias al cielo si ese no es su caso.

Aunque sea pariente de los Dirigentes, le será difícil asumir mayores responsabilidades en tales circunstancias. Así pues, si Usted es el recomendado de la dirigencia tendrá que demostrar su capacidad.

Es cierto que los empleados le muestran un respeto aparente, pero es preciso reconocer lo que realmente piensan de usted.

No crea que todos están contentos con su elección, algunos de sus

compañeros de trabajo pensarán que ellos debieron ser los elegidos; posiblemente se sientan celosos de la promoción (de usted) y en secreto aguardan que fracase rotundamente.

Los que siempre dicen "sí señor", inmediatamente comenzarán a mostrarse obsequiosos o atentos y amistosos, su objetivo no es totalmente reprochable, sólo que su método de hacerlo deja mucho que desear.

No se puede hablar de empleados felices pues confieso que ignoro si para las Cooperativas es bueno tenerlos. Muchas personas creen que "feliz" significa satisfecho y que el empleado satisfecho está contento, ya no buscará otra cosa mejor y, por tanto, no será tan productivo como podría serlo.

Si usted quiere tener éxito, tendrá que considerarse en sí mismo un producto, no verse como un empleado. Su carrera está en sus propias manos y no en las de los dirigentes.

El empleo ya no dura toda la vida. Es frecuente que quienes dedican toda su vida a trabajar en la misma cooperativa son calificados despectivamente de "dependientes"; entonces, usted tiene que abrir las puertas y literalmente comercializar su persona.

Hace años usted era contratado por la Cooperativa para una carrera que duraría toda la vida laboral (30 años), ellos lo capacitaban, lo alimentaban y le ponían en una escalera que conducía a la cima. Qué tan alto subiera, dependía del esfuerzo en su trabajo. Las cosas eran simples y predecibles. Para una Cooperativa la diligencia y la lealtad eran las virtudes más apreciadas.

Eso fue ayer. En el mundo actual tiene que cuidarse solo.

Antes se pensaba que si un trabajador mucho el jefe lo notaría "he aquí alguien que merece un aumento".

El trabajo arduo embrutece la mente y lleva a cometer errores.

## Los contratos de empleados y su utilidad

A la cooperativa le dicen "hemos conseguido atarlo, así que no tene-



*Su carrera está en sus propias manos y no en las de los dirigentes.*

mos que preocuparnos por él. Al trabajador le dice "he aquí la fecha en que caduca su lealtad", comience a pensar con bastante anticipación en qué condiciones hará la renovación.

A algunos buenos empleados se les paga mal. Si usted se encuentra en esta situación, pero le gusta su trabajo, anímese, no todo está perdido. Sobre los manuales de política empresarial no se preocupe, si son generales, son inútiles; si son específicos son manuales prácticos, caros de preparar y revisar.

Los únicos empleados que leen los manuales de política son los perezosos y los disciplinados.

Los perezosos los aprenden de memoria para poder decir: eso no es de mi departamento, mientras los disciplinados emplean los manuales de política para restringir, frustrar, castigar y por último expulsar de la cooperativa a cualquier mujer u hombre ingenioso, creador y emprendedor.

La vida en una cooperativa es como un plato de fideos. Uno no puede ser demasiado directo, tiene que ser indirecto, tiene que aprender a ser político. ¿Quién se encarga de los aumentos de sueldos, de los ascensos?. Otras personas. Por ello, para salir adelante en una cooperativa uno tiene que ser político, sus capacidades laborales son menos importantes que sus habilidades políticas, a veces es necesario tener "padri-

nos. Los organigramas tienen utilidad para la revisión anual de sueldos. El organigrama desmoraliza al personal, nadie se cree a sí mismo por debajo de otros y en buena compañía no lo está, pero sí sobre el papel.

Si usted quiere un ascenso y un aumento de sueldo, por ejemplo, y su jefe le dice que no hay dinero en el presupuesto, la negociación no termina ahí. El secreto del éxito en las negociaciones es sencillo: "prepararse".

Cuando usted se encuentra en una situación difícil tome las cosas con calma, piense con serenidad y analice las cosas objetivamente "lo hecho hecho está y no se puede cambiar".

Es semejante a la diferencia entre un perro y un gato. En las cooperativas tenemos trabajadores que se portan como los perros y los gatos. Los perros son jugadores de equipo, impacientes, bondadosos, entusiastas y afanosos. Los gatos son individualistas, callados, competentes, mediatibundos y de carácter estable.

Entonces ¿quién recibe un ascenso o un aumento de sueldo?; evidentemente, los perros. ¿Quién es más listo? es un hecho científico, que los gatos son muchos más listos. Si quiere llegar a la cima sea listo como un gato, pero actúe como un perro.

Los valores cambian y exigen que los empleados trabajen para sus clientes y no para sus jefes.

\* Ex-presidente de la FENACOOSMUP.