

Capítulo 5 / Chapter 5

Función estratégica de la gestión administrativa

Strategic Function of Administrative Management

Resumen

La función estratégica de la gerencia, la figura del gerente, su perfil e influencia, se descubren como de vital importancia en el estudio. Este tema, siendo preocupación de los investigadores, presenta avances con una reflexión amplia que permite la validación de conceptos, que teniendo gran incidencia desde el ejercicio de liderazgo en la gerencia cooperativa y de los gerentes, marca pautas en el pensamiento y en la acción de conjunto.

Los hallazgos y resultados, junto con las conclusiones, identifican las tendencias doctrinales y teóricas más importantes, que toman fuerza y permean a todos los actores y colectivos del sistema de la economía solidaria.

Palabras clave: colectivos, estrategia, gerencia, liderazgo, perfil gerencial.

Abstract

The strategic function of management, the figure of the manager, his profile and influence, are found to be of vital importance in this study. This topic, which is the focus of the researchers, presents advances as a broad reflection that facilitate the validation of concepts, which, having great influence on the exercise of leadership in cooperative management and by managers, sets guidelines for thinking and joint action.

The findings and results, along with the conclusions, identify the most important doctrinal and theoretical trends that are gaining influence and permeating all actors and collectives in the solidarity economy system.

Keywords: collectives, strategy, management, leadership, managerial profile.

¿Cómo citar este capítulo?/ How to cite this chapter?

Pardo-Martinez, L.P. y Huertas-de-Mora, M.V. (2014). Función estratégica de la gestión administrativa. En *Tendencias en la gestión de empresas sin ánimo de lucro. Caso: cooperativas* (pp. 77-91). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.

La estrategia en la organización

La estrategia³ es el arte de conducir las acciones de una organización de forma unificada sobre un mismo propósito. La estrategia también permite que los diferentes actores de la organización sean conscientes de cuál es ese propósito que los une, desencadenando una sinergia que produce resultados.

Todas las organizaciones se sustentan en una actividad que expresa tanto su quehacer económico como social. Se refiere al desarrollo de su labor teniendo en cuenta su entorno global tanto interno como externo, con pautas claras en su directriz política en relación con el mundo que lo rodea y las demás organizaciones con las que actúa. Por ello la estrategia, para el caso, implica pensar la organización solidaria y cooperativa con respecto a su medio, y, por ende, las alianzas estratégicas desde la acción que posibilita colaboración con otras organizaciones cooperativas y sociales.

Es por ello que quien está al frente de una entidad en su función de estrategia, debe abocarse a la gestión de perspectiva de la entidad, pues en la actualidad es muy difícil pensar que una organización se sostenga y proyecte con una labor gerencial que sólo se oriente a atender el día a día. Es precisamente al directivo a quien le corresponde en una labor colectiva diseñar las estrategias económicas o sociales de la entidad cooperativa o solidaria como empresa, pero a la vez su acción y beneficio social.

En cualquier caso, cuando se mira la organización con una perspectiva de futuro, es necesario apropiarse del acumulado histórico en todos sus niveles, partiendo del presente y entendiendo la organización como un todo integrado. Así, las oportunidades, amenazas y también las fortalezas y debilidades deben ser pensadas en simultánea, de tal suerte que los problemas sean atendidos cooperativamente y con integralidad al realizar una planificación estratégica interrelacionada en todos los niveles organizacionales.

La gestión administrativa

Los hallazgos, fruto del trabajo de campo investigativo, informan que la gestión administrativa y la gerencia que se ha desarrollado durante la última década en los diferentes tipos de cooperativas que existen en Bogotá ha evolucionado de manera bastante rápida.

³ En el ámbito administrativo, la palabra estrategia fue resignificada por agentes de las escuelas de Estados Unidos, mediante la fusión de las palabras *strata*, que significa conjunto de elementos con determinados caracteres comunes y *again*, que aplicado a un grupo, se plantea como "conducir" o "dirigir". Se dice que lo hicieron para una empresa de nombre Strata, que les solicita un mensaje mediático y comercial para su propuesta de valor.

Se menciona que dicha evolución ha logrado fortalecer este sector en el concierto de la economía nacional. Adicionalmente, los requisitos y las cualidades que debe tener el gerente requerido para liderar las cooperativas ha definido un perfil alto para este personaje.

En este capítulo se ajusta la definición de cooperativa, se identifican los tipos de las que existen y son reconocidas en el país, para destacar como importante el perfil del gerente cooperativo, identificando las características que debe poseer para tener el perfil adecuado a cada una. Además, se describen los estilos gerenciales que se han desarrollado a lo largo de la última década y se determina cuál es la tendencia dominante de entre los perfiles que se tienen en la actualidad. Finalmente se muestra el comparativo del gerente de empresa privada frente al gerente de cooperativas.

Análisis situacional de las cooperativas en el país

De acuerdo con la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), las cooperativas se definen como asociaciones autónomas de personas que se han unido de forma voluntaria para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlable.

En Colombia, la ley define a la cooperativa como aquella

[...] empresa asociativa sin ánimo de lucro en la cual los trabajadores o los usuarios según el caso son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general (Ley 79 de 1988, art. 4, p. 3).

Clasificación de las cooperativas

Es importante conocer la clasificación que se reconoce para diferenciar a las cooperativas según su actividad y objeto social, pues de esto depende el comportamiento y el escenario en el cual se desenvolverá cada gerente.

De acuerdo con Arango Jaramillo (2005), las cooperativas se clasifican en:

Cooperativas especializadas: son las que se organizan para atender una necesidad específica, correspondiente a una sola rama de actividad económica, social o cultural.

No obstante, las cooperativas especializadas podrán contemplar en sus estatutos otros servicios mediante convenios con otras entidades cooperativas, empresas públicas o privadas sin ánimo de lucro, a fin de prestar un mejor servicio a sus asociados. Algunos ejemplos de cooperativas especializadas son entre otras: de trabajo asociado, ahorro y crédito, transporte, vivienda, salud y vigilancia.

Cooperativas multiactivas: son aquellas cooperativas que se organizan para atender varias necesidades, mediante concurrencia de servicios en una sola entidad jurídica, con las limitaciones que establece la legislación.

Los servicios deben ser organizados en secciones independientes, de acuerdo con las características de cada tipo de cooperativa.

Cooperativas integrales: son aquellas cooperativas que, en desarrollo de su objeto social, realicen dos o más actividades relacionadas y complementarias entre sí, de producción, distribución y consumo, además de prestar servicios, con las limitaciones que establece la legislación (p. 273).

Desde esta clasificación inicial, se evidencia que el perfil del gerente no puede ser el mismo para una u otra clase de cooperativa, ya que sus características y escenarios de acción son muy diferentes a pesar de que el fin general sea similar. Dicho esto, y en consecuencia, igualmente se hace evidente que cada cooperativa debe saber elegir el equipo que direccionará sus objetivos, pues de esto depende su crecimiento o fracaso en la actividad desarrollada.

La gerencia de una empresa económica como la cooperativa también depende de los actos económicos que adelanta y de los mercados en los cuales actúa. De ahí derivan múltiples diferencias que marcan requerimientos de perfil para la gerencia. Esta variada gama de oportunidades y perfiles gerenciales se amplía cuando de incluir múltiples formas organizativas se proponen, en un variopinto sistema solidario.

Concepto del término gerente

La administración es una fuerza determinante en todos los aspectos de la sociedad moderna; esto conlleva a que determinadas personas por una u otra circunstancia asuman el manejo y la toma de decisiones, ya sea en el aspecto económico, político y social, y por consiguiente ejerzan la función o la responsabilidad de la dirección del ser humano.

La mayor responsabilidad por ser asumida es la de asegurar oportunidad, eficiencia y eficacia en la gestión. Para ello, varios autores afirman que el mejor perfil de un gerente es aquel considerado como líder. Aguilar Zuluaga (2009) lo define así: “Los gerentes eficaces y eficientes deben ser, ante todo, *líderes*. Administran una empresa y para ese manejo requieren liderazgo. Muchas veces se nace líder, otras se adquiere esa característica o se impone” (2009, p. 9; texto resaltado en el original).

Dadas las circunstancias reales en nuestra actual sociedad, los administradores y los denominados gerentes son los encargados de dar cumplimiento a una misión, unos objetivos y unas estrategias que, a su vez, están orientados por la alta dirección de toda la organización. El gerente de hoy, al tratar de afrontar el reto que le

presenta una sociedad cambiante, se encuentra continuamente en una situación peculiar de doble enlace, en la que debe servir tanto a las necesidades del talento humano, como a aquellas de la empresa para la cual trabaja, y hacerlas coincidir.

Los estilos gerenciales que se han presentado en las últimas décadas en las cooperativas –y los cuales se describen en el siguiente capítulo– van desde el control excesivo del personal orientado hacia las labores por desarrollar, hasta los enfoques más humanísticos, fundamentados en el entendimiento y en el apoyo al individuo.

Es el gerente que se reúne periódicamente con sus más inmediatos colaboradores para planear el manejo y la marcha de las empresas; que organiza teniendo en cuenta los objetivos, las metas y la misión de la empresa y que actúa como el buen director de orquesta, para que todas las áreas marchen coordinadamente y el personal actúe pensando en que hace parte de su equipo y que sus intereses dentro de las funciones no pueden “disonar” o ser distintos a los intereses generales de la organización de la cual hace parte (Aguilar, 2009, p. 10).

El creciente auge empresarial y la globalización de los mercados han llevado a la gerencia a desarrollar una gestión participativa para el desarrollo humano y comunitario. Al gerente se le exige que estimule una coadministración innovadora, aplique los métodos de dirección creativa y un liderazgo que integre al equipo de trabajo y la comunidad en busca del desarrollo armónico y el logro de resultados grupales. Por tal razón, el gerente debe ser una persona con altas cualidades humanas, capacidades enfocadas a lo humano y a lo social, para que a través de su gestión estratégica y su sólida estructura de valores, oriente el destino de la empresa, a su gente y a la comunidad hacia la consecución del desarrollo y el bienestar conjuntos.

Evolución del perfil gerencial

La experiencia relatada por los conglomerados cooperativos hace referencia a que los mejores gerentes son aquellos que no están utilizando los hábitos empresariales típicos de la gerencia tradicional.

Se hace evidente que los actuales gerentes dedican más tiempo a realizar planeación estratégica, a controlar y no simplemente a administrar y a llevar a feliz término sus funciones planas. Ellos dedican su tiempo y energía, y se concentran en el desarrollo de habilidades mucho más estratégicas, orientadas a la gestión y a los resultados. Varios ya saben que su mayor peligro está en la arrogancia, es decir, en creer que todo lo saben y todo lo pueden; por ello se concentran en el desarrollo del liderazgo colectivo, en la creación de una comunidad empresarial perdurable; saben que su mayor reto es conducir la empresa cooperativa sin que pierda autenticidad, y a su equipo de trabajo en medio de un mercado altamente competitivo, complejo y cambiante.

Siguiendo las conclusiones de Aguilar (2009):

Cada día se hace más necesaria una gerencia experimentada en distintos escenarios, y los empresarios buscan más que sangre nueva, ejecutivos conocedores de distintas situaciones, pero primordialmente, que puedan adaptar sus conocimientos a la filosofía gerencial, que la empresa ha desarrollado seguramente durante muchos años (p. 13).

En la exigencia actual, el gerente está capacitando permanentemente a su equipo de trabajo, con el fin de fortalecerlo y conseguir, en conjunto, los resultados extraordinarios que generalmente están siendo exigidos. Debe proyectar el rol de líder en un proceso de transformación de alto impacto, para que los resultados beneficien tanto a los accionistas como a los clientes, los trabajadores y la comunidad en general. Saben que la única ventaja y fortaleza competitiva que difícilmente puede ser copiable es el conocimiento y el aprendizaje que posea todo su equipo de trabajo.

La investigación adelantada por el profesor Rodrigo Prieto López (2010) registra cómo el estilo de dirección de la gerencia es clave para el éxito de la organización, ya que de ello depende que tanto sus colaboradores como los beneficiarios de los servicios se sientan satisfechos de haber recibido lo que esperan, y en el caso de una cooperativa un poco más, por estar afiliados a este tipo de empresas solidarias.

Los estilos de gerencia propuestos por las escuelas tradicionales van quedado obsoletos, y no sirven para lograr resultados positivos en un mercado tan cambiante, complejo y competitivo como lo es el de las organizaciones del sector cooperativo. Mucho menos para aquellas otras organizaciones del sistema solidario.

El mundo de lo cooperativo se ha tornado muy cambiante. Igualmente ha vinculado y muestra un conjunto de gerentes experimentados, que a su vez cuentan con personal de mucho conocimiento y profesionalismo. Aunque no se pueden mencionar todos los ejemplos como oportunos, pertinentes y beneficiosos, algunos destacan por ser ejemplo de buenas prácticas e inciden como tendencia de modelo gerencial.

Entre estos modelos podemos destacar el democrático participativo. La democracia ha sido el bastión de propuesta más argumentado. Es muy usual que la elección se haga en consenso y por votación de cada uno de los asociados dentro de las empresas cooperativas, y que se extiende a ser aceptada así en las demás entidades de economía solidaria. La diferencia se da en el momento en el cual los gerentes, en ejercicio de su rol como representantes legales, toman en cuenta o no la opinión solicitada en la votación.

Es en el momento de la toma de decisiones cuando se hace visible el hecho real de si se tienen canales adecuados y se considera la opinión técnica del personal o los mensajes de los asociados, y en consecuencia, es cuando se originan el desinterés

del personal y los retiros de asociados, causal que en muchas ocasiones ha generado situaciones de cierre en muchas de las empresas.

El estilo de “dejar hacer dejar pasar” es tan antiguo como el democrático, ya que se practicó en las empresas capitalistas en el siglo XIX, donde se caracterizaba por nombrar personas que no sentían ningún compromiso por la empresa, además de tener bajo perfil y nivel académico, lo que lo hacía vulnerable a cualquier manipulación de otros directivos, sobre todo de los que hacen parte de la junta o dirección de la organización (Prieto, 2010, p. 180).

Aun cuando el estilo de gerencia que enuncia el autor citado es considerado bastante obsoleto, en Colombia y en la actualidad algunas empresas del sector privado lo siguen utilizando. Las cooperativas, por ser objeto de gran atención de parte de las instancias de control, y dado su protagonismo de actualidad, están siendo exigidas con un profesionalismo alto en sus dirigentes y altos perfiles profesionales a aquellas personas que asumen su gerencia.

A lo largo de la década de los años sesenta se presentó la llamada *gerontocracia* en las empresas, muchas de ellas familiares, aunque constituidas como unidades de inversión. En esta década, la gran mayoría de empresas nombraban a personas que sólo poseían un nivel educativo básico o muy elemental y considerado suficiente para el cargo; esta situación y condiciones facilitaba que estas personas, dotadas de poder sobre los trabajadores y subalternos, fueran autoritarias, desarrollaran acciones y tomaran decisiones acordes con sus instintos, mencionados como olfato empresarial, pero falto de conocimientos.

Esta situación se replica en las cooperativas, pero de otra parte y en simultánea, igualmente se propone para las entidades cooperativas la vinculación de profesionales que, conocedores del mercado y las prácticas bancarias o financieras, asumen cargos de dirección. Estos estilos encontrados agudizan la crisis del subsistema cooperativo, y aúpan una mayor y generalizada crisis del sistema financiero.

En las crisis se hace evidente la miopía y terquedad de los dirigentes de las entidades de economía solidaria no cooperativas, quienes además de tomar ventaja de la situación proponiéndose en el liderazgo discursivo, se niegan a formar un solo frente de trabajo, además de mostrar una flagrante incapacidad para dimensionar la necesidad de tomar decisiones orientadas a salvaguardar el capital social y el patrimonio acumulados por esas cooperativas arrastradas en las crisis.

En ese contexto, el gerente capaz es aquel que sabe desarrollar un método de dirección en el cual la comunicación se convierte en la herramienta más fuerte. Es indispensable la agilidad, la claridad y la rapidez de la comunicación, para la oportuna toma de decisiones por parte de los altos directivos, con indicaciones ágiles para el resto del personal.

El liderazgo es el adecuado cuando viene de una persona accesible, profesional y con dominio de conocimiento propio. El objetivo primordial del liderazgo gerencial es transmitido a todo su equipo de trabajo, con comunicación eficaz, capaz de movilizar ideas grupales hacia la eficiente ejecución de cada uno de los proyectos, fortalecimiento de los valores y como medio de capacitación continua del personal.

Las mejoras, las innovaciones y los nuevos métodos de desarrollo de la gestión hacen efectivo el objeto social, acorde con el mercado. El gerente, en contacto con los asociados, clientes usuarios y la comunidad, escucha las peticiones, programa las mejoras, el cambio y el bienestar por ser brindado y proporcionado gracias al desarrollo de la actividad de la empresa.

En el mundo de mercados abiertos para las cooperativas, los proveedores demandan relaciones que deben ser manejadas con mucho cuidado, puesto que de ello depende en gran medida la calidad de los productos o servicios y el efecto que puedan tener en los clientes.

Características del gerente cooperativo

Las exigencias del mercado actual, con cambios profundos y constantes en todos sus aspectos, brindan grandes oportunidades de crecimiento y fortalecimiento a las empresas cooperativas y a aquellas de economía solidaria que tienen definidas y claras sus actividades económicas y el objeto de las mismas.

De igual manera las colocan en exposición y alto riesgo de quiebra y fracasos derivados de desconocimiento, falta de método y errores tácticos. Los gerentes, como cuerpo técnico profesional, son requeridos entonces desde un perfil innovador y de competencia en una serie de características primordiales.

Los estudios sobre las características de la gerencia en las cooperativas y en las empresas sociales no son muy amplios. Entre los más recientes, destaca el realizado por Alicia Bermúdez Cárdenas, Nubia Janeth Castro Carretero y Martha Doris Saavedra Henao, de la Universidad del Tolima. En su estudio sobre el perfil del gerente y de los miembros de los órganos directivos en las entidades de la economía solidaria para el siglo XXI (Bermúdez *et al.*, 1997) sobresalen, entre varias características: creatividad; capacidad de liderazgo; poder y autoridad para dirigir el cambio; ética con liderazgo moral; capacidad de planeación y trabajo en equipo; apertura a desarrollos tecnológicos con responsabilidad y claro enfoque en la sostenibilidad económica y social:

El gerente social del siglo XXI será creativo, elogiará, estimulará, tendrá confianza para el mejoramiento, con una visión multidireccional, gustará cambiar de punto de vista, quebrará las reglas establecidas mirando siempre hacia el futuro; se sentirá libre, buscando posibilidades, rompiendo viejos esquemas, innovando, dispuesto

al cambio, explorando, soñando y descubriendo nuevas formas de mejoramiento continuo en estas organizaciones.

Su capacidad de liderazgo será punto vital para impulsar grupos dinámicos orientados hacia la gerencia participativa, con capacidad de tomas de decisiones y con herramientas suficientes para vivir intercomunicaciones con el medio ambiente nacional e internacional, rodeado de colaboradores fuertes y motivados; capaz de analizar cuidadosamente la misión de la organización, definirla y fijarla de manera clara y visible. Fijar metas y prioridades, establecer las normas y mantenerlas.

En uso de poder y autoridad tendrá que aprender a deliberar y dirigir el cambio, pensando siempre en el futuro. ¿Cómo enfrentará la crisis de falta de liderazgo? ¿Cómo saldrá de ella? [...]; con el desarrollo humano como base para el desarrollo económico; pues el ser humano es causa, medio y fin de desarrollo, necesitará desarrollar en la capacidad técnica, científica, filosófica, ética, en una palabra, humana. Sólo así se podrá salir de la costumbre de construir sobre problemas, fallas, debilidades, crisis, quejas, etc. Es necesario que el gerente social sea de iniciativa empresarial, que contribuya a la renovación de la estructura civil, acompañándola de disciplina social. La clave es la gente y el papel del líder es ayudar a liberar la energía de la gente hacia metas y fines positivos para la sociedad.

Siendo la ética una de las principales responsabilidades de quienes hacen parte de la dirigencia del sector solidario, es ejercer un liderazgo moral con su ejemplo y acción. Porque para ejercer autoridad social y política o cualquier otra cosa es necesario tener autoridad moral, y esta se tiene cuando hay coherencia entre los principios éticos y la conducta personal.

En el sector solidario se observa una orientación a valorar la planeación de corto plazo y operacional, desestimando la prospección estratégica de las empresas. Muy a menudo se esgrimen argumentos defensivos para justificar la falta de visión estratégica, por tanto el gerente del sector solidario para el siglo XXI debe actuar acorde con el dinamismo del medio en el cual se desenvuelve, trazando planes que den un propósito y direccionamiento que permita una gestión de empresa con una visión estratégica, que resuelva el “qué se debe hacer, cuándo, cómo y quién debe hacerlo”.

El trabajo en equipo es la clave de la administración moderna. Se pretende que el gerente social del siglo venidero examine la manera como sus colaboradores comprenden sus propias fuerzas y las utilicen en un equipo de trabajo con un compromiso institucional. Esos equipos podrán trabajar conjuntamente, en forma eficaz, particularmente si están bien equilibrados y bajo la dirección de un “integrador administrativo”.

La tecnología desempeña un papel muy importante en el posicionamiento competitivo de las empresas de economía solidaria. Los desarrollos nuevos en esta área permiten diferenciar los servicios, mejorar la calidad y elevar la productividad. Para sacar provecho de esto, el gerente y los órganos de administración de estas empresas

deberán evaluar la trayectoria de la tecnología, sus mecanismos de adquisición y la forma de adaptación a las condiciones particulares de cada organización.

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida, como un aporte en la solución a problemas ambientales, que afectan a la población, en especial a los grupos más desprotegidos, la promoción de patrones, de consumo sostenible en todos los grupos de la sociedad y la comprensión de la dinámica poblacional (p. 36).

Son estas características las deseables como perfil de un gerente de empresa cooperativa. Una persona capaz de estimular y promover el mejoramiento con una visión amplia y desde diferentes puntos de vista, pero siempre visualizando un futuro. Abierto a posibilidades, rompiendo viejos esquemas, innovando, explorando y descubriendo nuevas formas de progreso y evolución en su organización para el logro de bienestar y un mejor nivel de vida de los asociados a la misma.

Un profesional con visión, capaz de desarrollar un mejoramiento de los procesos, sostener el crecimiento continuo de la cooperativa dentro del mercado como parte del sector, que es tan exigente. Líder, vital para impulsar grupos dinámicos con capacidad de tomar decisiones colectivas, asimilar conocimiento y destreza en el manejo de herramientas suficientes al mejoramiento y cuidado del medio ambiente. Con experiencia y conocimiento suficientes para compartirlos con destreza. Listo para afrontar situaciones cotidianas, tomar las mejores decisiones, orientado siempre a obtener resultados positivos tanto para la organización como para la comunidad.

Es por todo lo anterior que el gerente debe aprender a deliberar y dirigir el cambio con enfoque en el desarrollo humano como base para el fortalecimiento económico, pues tiene claro que el ser humano es causa, medio y fin de desarrollo. Consciente de que las cooperativas deben tener valores comunes mas no individuales, materializados y apoyados en los actos de cada uno de los equipos de trabajo que integran la organización.

Su actuar, acorde con el medio en el cual se desenvuelve, ejecuta planes concretos que tienen propósito y direccionamiento en una visión estratégica clara y contundente. Su capacidad como líder del equipo gerencial está en identificar las fortalezas de sus colaboradores y hacerlas válidas dentro del equipo de trabajo, convirtiéndolo en el más eficiente; también en revisar la capacidad tecnológica de la cooperativa frente a la de otras entidades, midiendo las ventajas de la eficacia y el eficiente dinamismo en los procesos.

La administración y el control de las cooperativas se diferencian de la administración de las empresas privadas tradicionales básicamente en sus objetivos e ideales que son vistos desde puntos de vista distintos. Se registran algunas de las diferencias más significativas desde la perspectiva de variables como autoridad,

reglas, control social, relaciones sociales, formas de contratación y vinculación de colaboradores y empleados, estratificación social, diferenciación o destino de las utilidades.

La tabla 1, elaborada a partir de los trabajos de campo y los hallazgos encontrados, muestra las principales diferencias entre estos dos segmentos empresariales.

Tabla 1. Comparativo de las características diferenciadoras de la empresa privada de capitales y la empresa cooperativa

Variable	Empresa privada de capitales	Empresa cooperativa
Autoridad	Control jerárquico: la autoridad reside en individuos por su experiencia o por las virtudes que ejercen, por la manera como fijan e implementan las reglas y las convierten en normas universales. Su autoridad les es asignada por los dueños del capital.	Control democrático: rechaza las justificaciones burocráticas de la autoridad. La autoridad reside en la colectividad como un todo. Es delegada únicamente en forma temporal y sujeta a revocatoria. La transferencia de poder no se hace de un oficial a otro, como en la organización piramidal, jerárquica.
Reglas	Hay una formalización de las reglas fijadas y universales. Las decisiones se toman en correspondencia a lo formal, a la ley escrita. A las órdenes del dueño.	Hay un manejo mínimo de reglas escritas formales. Se reduce drásticamente el número de esferas de la actividad organizacional sujeta al gobierno de una regla explícita, aunque se realizan muchos acuerdos, algunos de ellos informales pero regidos por la ética. Sin embargo, algunas reglas pueden ser útiles para estas organizaciones y pueden mejorar el control democrático. Por ejemplo en las cooperativas en las que hay una rotación entre los miembros, las reglas escritas pueden ayudar a que los nuevos miembros conozcan las normas acordadas anterior y colectivamente.
Control social	El comportamiento organizacional está sujeto al control jerárquico. Primero, por medio de la supervisión directa; en segundo lugar, por medio de la estandarización de reglas, procedimientos y sanciones, y en tercer lugar, por medio de la selección de personal, homogéneo, especialmente para los niveles superiores.	Los controles sociales se basan principalmente sobre las consideraciones personales o morales y la selección de personal homogéneo con un propósito común y que comparta los supuestos básicos de la empresa.

(continúa)

(viene)

Variable	Empresa privada de capitales	Empresa cooperativa
Relaciones sociales	Se idealiza lo impersonal. Las emisiones deben evitarse para que no distorsionen los juicios racionales. Las relaciones se basan en los roles, son segmentadas e instrumentales.	El ideal es la comunidad. Las relaciones son holísticas, personales y valen por sí mismas.
Contratación y ascenso de empleados	El empleo se basa en el entrenamiento especializado y la certificación formal. El empleo constituye una carrera; la promoción se basa en la antigüedad que da experticia, o en las realizaciones y los logros.	El empleo se basa en la amistad, los valores psicopolíticos, los atributos personales y los conocimientos valorados formalmente. El concepto de promoción en la carrera no tiene significado; no hay jerarquía en las posiciones.
Estructura de incentivos	Los incentivos en remuneración son los principales.	Los incentivos simbólicos y los que desarrollan la solidaridad y la entidad son los principales. No obstante, el mayor incentivo es ser cocreador de riqueza y, por tanto, con derechos en su distribución.
Estratificación social	Hay una distribución isomorfa, del prestigio, los privilegios y el poder (por ejemplo, reconocimientos diferenciados por oficios). La jerarquía institucionaliza y justifica la inequidad.	Rige el principio de igualdad de derechos; las diferencias de reconocimientos están limitadas estrictamente por la colectividad. Las colectividades transmiten las jerarquías en igualdad de estatus.
Diferenciación	Hay una división máxima del trabajo: se presenta una dicotomía entre el trabajo intelectual y el manual, entre tareas administrativas y tareas manuales. Hay una especialización máxima de trabajos y funciones y segmentación de roles. La experiencia técnica es muy importante: está el ideal del experto especialista.	Hay una mínima división del trabajo: la administración se combina con las tareas manuales. La división entre trabajo intelectual y manual es reducida. Hay que tener en cuenta que la minimización de la diferenciación es difícil y consume tiempo...
Utilidades	La utilidad que debe tener la compañía es fijada por la Junta Directiva, y adicionalmente es repartida entre los dueños del capital, que en general asumen siendo los delegatarios de la representación legal y la Junta Directiva.	La utilidad, por razones de origen, se reconoce como excedente. No se reparte entre los dueños del capital; lo que se hace es fortalecer el servicio a los asociados y vinculados, ampliar el portafolio, capacitar, siendo estos beneficios: que están al alcance de todos los socios y, adicionalmente, el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad en que se encuentra la cooperativa, fomentando el estudio y el deporte, y basados en los valores cooperativos.

Fuente: elaboración propia.

Perfil del gerente de la cooperativa del siglo XXI y sus homólogos en empresas sociales solidarias

Los gerentes en las empresas de economía solidaria actual se basan en la idea de que el talento humano es esencial para asegurar el éxito en cualquier empresa, esencialidad que cobra aún mayor importancia cuando esta dedica su objeto social a producir o distribuir bienes y servicios en los que el elemento fundamental es brindar bienestar y respuesta a problemas del ser humano y no responder a una rentabilidad a capitales de inversión. Son personas con alta calidad técnica y humana en su desempeño, que apoyan sus decisiones prácticas en un buen conocimiento teórico, pero, además, en el referente de principios. En ello trascienden y superan con creces lo que se predica para los gerentes de la empresa tradicional de capitales.

Ignacio Aguilar (2009) lo describe a cabalidad en su libro sobre el perfil del gerente y las cualidades del empresario colombiano, cuando predica para ellos sus obligaciones:

Y esas obligaciones son las que contrae con la comunidad dentro de la cual trabaja. El gerente de hoy tiene que percatarse de los problemas de infraestructura, de salud, de vivienda, de educación, de recreación y de deportes que tiene el municipio en donde está ubicada la planta industrial, y, por ende, de los habitantes que viven en ese municipio (p. 22).

El gerente de una cooperativa debe tener la capacidad de percibir las señales del mercado de bienes y servicios, y generar estrategias para afrontar el cambio que se presenta, sin dejar de lado el desarrollo humano y el bienestar de la comunidad; de esa comunidad de asociados a la que se debe fundamentalmente. También ha de ser una persona que posea un pensamiento autónomo, solidario, creativo y auténtico, con capacidad de interactuar en los diferentes procesos empresariales y contribuir con el desarrollo y mejoramiento de la comunidad.

La creatividad, el liderazgo y la ética son características predominantes en el gerente de las empresas cooperativas y, por extensión, en aquellas otras de economía solidaria en la actualidad. La lealtad a principios, la capacidad de planeación, el trabajo en equipo, la responsabilidad, el compromiso con el trabajo, poseer espíritu de investigación, capacidad de análisis, habilidades en la comunicación y actitud para enfrentar y solucionar nuevos problemas en un mundo de constantes cambios, son indispensables en dicho perfil.

Sumado a lo anterior, debe querer desarrollar una comunidad autónoma, democrática, participativa y con sentido de pertenencia; ser capaz de dialogar y escuchar las inquietudes de los asociados, de la comunidad y de su equipo de trabajo; consultar y buscar en conjunto el mejoramiento, la construcción de

ideas y planes innovadores. Debe tener la visión y la percepción para escoger a las personas correctas y con las habilidades idóneas para desarrollar un equipo de trabajo sólido, con el conocimiento, las habilidades y fortalezas que contribuyan con el desarrollo de la misión de la cooperativa; también debe estar actualizado en las herramientas tecnológicas y los equipos necesarios para obtener procesos y productos o servicios más eficientes.

Por lo antes descrito, se puede afirmar que el gerente de empresa cooperativa debe ser una persona atenta a los requerimientos de la comunidad, los reclamos de los clientes y usuarios; transparente en la comunicación de las obras ejecutadas y las decisiones tomadas, algo que los diferencia de los gerentes de otros sectores, puesto que trabaja para la comunidad y no para el enriquecimiento de un grupo mínimo de personas.

La gerencia de la cooperativa, hoy más que nunca, deberá hacer frente a los grandes desafíos de una época convulsionada y de grandes cambios. Como lo afirma Peter Drucker (1999), la administración no es de negocios, es de las organizaciones, y estas son las de mayor desarrollo en lo que va corrido del presente siglo *xxi*, tanto más en los países desarrollados como en aquellos emergentes. “Se ha hecho evidente que la organización no es un absoluto sino una herramienta que permite a las personas ser productivas en su labor conjunta” (p. 15).

En la organización existen principios aceptados por todos para garantizar la confianza. El primero es la transparencia; las personas tienen que comprender por conocer la estructura organizacional y su rol en ella, esto es, la gente comprende porque conoce la empresa, si no la conoce es posible que no comprenda sus principios. Un segundo principio es que alguien tiene que estar a cargo de una *crisis*, que se complementa con otro principio; la autoridad será comensurable con la responsabilidad. Un último principio esencial se refiere a que cada persona en la organización obedezca a un único orientador, pues nadie debe ser situado y obligado a decidir en medio de un conflicto de lealtades. Pero estos principios nos dan cuenta de qué *no hacer*. La gerencia cooperativa deberá identificar *qué hacer*.

No existe ni existirá un solo modelo de organización. Incluso en la misma organización del siglo *xxi* coexistirán diversas estructuras organizacionales; eso lo ha vivido la gerencia cooperativa. Su tarea es estudiar sus limitaciones, las fortalezas y para qué son útiles las diferentes estructuras organizacionales. Y he aquí el primer desafío: las personas del siglo *xxi* se verán forzadas a ser capaces de trabajar en diferentes estructuras organizacionales simultáneamente. Un tema y sector que requiere investigación y estudio, entonces, es la estructura de la alta gerencia en las organizaciones solidarias y cooperativas.

Otro aspecto que se constituye en reto del siglo *xxi* es el de la formación de las personas, que toca para el caso a la educación cooperativa y solidaria, como

estrategia para dirigir sus esfuerzos, haciendo productivos los conocimientos y proyectando los atributos personales de cada quien en el conjunto. Cada quien, como trabajador del conocimiento, no manual ni industrial, con todo lo que ello implica: relación de pares y no de empleados, achatar la estructura piramidal de jefes y subalternos, etcétera.

La información y las comunicaciones son hoy abundantes y se entrelazan en redes. Lo que antes era una suposición muy cercana a la realidad, esto es, que la información era el punto de fuerza del poder gerencial, hoy está revaluado. La tecnología y su uso final no son estáticos, y ni siquiera se mantienen por corto tiempo sin modificaciones; es tan cambiante, que para la gerencia del presente la tecnología y sus usos son limitaciones, sea por obsolescencia o sea porque su aprehensión es compleja.

En la práctica contemporánea, la suposición de que los límites de la organización son legales o están definidos por lo político es un error de interpretación. Quizá antes sí lo fuera, pero hoy la noción de redes, alianzas y conjunto organizacional en el circuito económico desborda lo jurídico y hasta los límites de la nacionalidad y del territorio. Los circuitos y cadenas de valor, alianzas y operaciones de las organizaciones se han globalizado.

Lo antes mencionado nos lleva a una última consideración: el antiguo paradigma que consideraba que la administración se daba dentro de las empresas ha caído en la obsolescencia. Como lo proponen los promotores de la responsabilidad social empresarial o los movimientos ambientalistas, todo afecta el desempeño de la institución, y su actuar afecta a todos los involucrados, incluso a aquellos que ni siquiera se conocen.

La gestión de la gerencia se torna compleja en tanto sus resultados, en el interior y en el exterior, estén bajo su control o totalmente fuera de él, se convierten en aspectos para ser tenidos en cuenta, y deberán ser estratégicamente manejados.