

P. Jesu Maria Arismendi

Un millon de gracias por sus
publicaciones de "Cooperacion". - Le
adjunto copia de una carta que le da
una idea del tipo de problemas que
nos fastidian.

Atentamente

Thome P. Dalry

Juan R. Daly
Apartado 4714
Campo Negro
CHACHAO
- Isla de Miranda -

Caracas: 30 Mayo 1963

Sr. Victor Reyes
2° Poblado Pimpirina
Estado Portuguesa

Estimado Victor:

Los problemas en torno a la estructuración de una cooperativa nascente, y más, como es el caso de casi todos de nosotros que nos falta experiencia, y muy especialmente como es en el caso de las cooperativas de producción, mejor llamadas "de trabajo", tienen que pasarse por ciertos moldes lógicos que puedan servir de guía. Dentro del cooperativismo de servicio (consumo, ahorro, etc.) estos moldes son dogmáticos, pero cuando se trata de cooperativas de trabajo, industrial o agrícolas, hay que complementar las Reglas de Rochdale con el propio sentido común así como con la técnica empresarial.

Ahora bien, una cooperativa, cualquier cooperativa, es una empresa corriente, desde el punto de vista técnico, que se diferencia de las demás en que pertenece a una sociedad cooperativa. La parte social se regirá por las Reglas de Rochdale, pero en cuanto a la parte de trabajo, es decir, la parte empresarial, es decir, todo lo que tiene que ver con la producción misma, aparte del espíritu de cooperación que lo deberá impregnar todo, debe reproducirse exactamente un cuadro de mando corriente que haga productiva la operación dada. Se trata, en efecto, en cuanto a la parte empresarial, de un acto colectivo de producción que, en materia de cooperativas de trabajo, involucra mucho más que en las cooperativas de servicio, un reconocimiento claro de dos actos humanos esencialmente distintos:

- decidir que hacer, y,
- ejecutar colectivamente la decisión tomada

Así es como la decisión de si se va a sembrar ajonjolí, o arroz, o si se van a fabricar zapatos o muebles de una determinada clase, lo decide el Consejo de Administración, y esta actividad de decisión se tomará en una o dos reuniones de una par de horas cada una, es decir, la decisión la tomará una minoría dentro de la cooperativa — pero el acto colectivo de proceder a sembrar constituye un proceso continuo de producción que durará varios meses, y en cuyo trabajo participarán necesariamente todos los miembros de la cooperativa según sus respectivas especialidades en base a las instrucciones particulares emitidas por quien esté dirigiendo la operación. En las reuniones del Consejo de Administración dirigirá el debate el Presidente, y el cargo de Presidente es una designación electiva, es decir, es Presidente quien haya sido electo como tal; pero en las labores de ejecución las deberá dirigir quien sepa de lo que se trata, es decir, el gerente, y por esto último el gerente constituye un cargo selectivo, es decir, es gerente quien haya sido seleccionado como tal. Se elige a un presidente, se selecciona a un gerente. Cualquiera puede quedar electo presidente; solo quien sepa de la producción que se trate puede ser seleccionado como gerente. Lo contrario no tiene sentido.

Ahora bien, mi empeño es que el presidente del Consejo de Administración sea una persona distinta a la del gerente, o, dicho en otras palabras más

que el gerente no sea miembro del Consejo de Administración, se fundamenta en varios motivos:

1° Cuando con la misma persona el gerente y el presidente, se está confundiendo en la misma cabeza la labor de decidir con la labor de ejecutar o hacer ejecutar, y esto tiende a que el presidente, en sus funciones de gerente, se sobreimponga con facilidad presentándole a sus otros compañeros de Consejo cada vez mayor número de hechos consumados, y cada vez menos consultas, con lo que cada vez dependerá menos y menos en sus otros compañeros de Consejo. Así llegará un momento en que el gerente actuará prácticamente sin consultar previamente esos asuntos que por derecho corresponden al Consejo de Administración decidir y no al gerente, encubriendo sus errores personales (y este es natural), y, finalmente, terminará la cooperativa con un presidente-gerente tan omnipotente que el resto del grupo no podrá hacer otra cosa que seguirlo como corderitos. Teóricamente lo podrá remover en cualquier momento, pero de hecho no lo hará porque ya el presidente-gerente estará "haciendo". En día ya no habrá cooperativa, sino una empresa pura con un solo "dueño": el presidente-gerente.

2° Cuando el gerente y los demás miembros del Consejo de Administración son personas distinguidas se conserva un equilibrio entre la cabeza que decide (Consejo de Administración) y los brazos que ejecutan (gerente): son los dos rinnes del cooperativismo.

3° El gerente y el Consejo de Administración se deben autocontrolar a sí mismos, al uno al otro así como la Junta General de Accionistas debe controlar al Consejo de Administración a través de su Consejo de Vigilancia. Si se eliminan uno de estos controles la cooperativa se desboca como un caballo sin freno en una dirección u la otra.

Y sobre este particular se presenta el problema, y más cuando hay un número reducido del personal hay de estos quienes acceden a cual cargo destinaremos al jefe propiamente del grupo sobre la materia de producción de la cual se trata: ¿en la de presidente o en la de gerente? El equilibrio personal se debe destinar a la persona más conocedora de la materia así como al mejor líder el cargo de gerente, controlándole firmemente a través del Consejo de Administración mediante directivas generales que el gerente deberá remover so pena de remoción o amonestación. Así quedan equilibradas las dos fuerzas principales dentro de la cooperativa una fuerte (el gerente) frente a tres o cinco débiles (el Consejo). El equilibrio se produce porque la posible debilidad individual de cada uno de los miembros del Consejo desaparece o se anula al actuar colegiadamente dentro del Consejo.

Lo malo es que en Venezuela todo el respeto y todo el poder siempre se le ha dado al Presidente. Somos un país presidencialista o caudillesco; y por eso en la elección del presidente de la cooperativa, ya desde un principio, queda electo casi siempre a quien se le debió guardar para el cargo de gerente. Y cuando esto sucede, el presidente asume, de hecho, la gerencia y, con un freno menor, la cooperativa va directamente al fracaso.

Hay un malicia que se me ha ocurrido como a Caracas, pero que quizás constituya con Urd. antes de decidirse por ella: que sí, que se deje que el Presidente sea también el gerente, pero controlable al voto en reuniones del Consejo de Administración. En otras palabras, que siga al mando de la empresa y a la cabeza del Consejo de Administración, pero que dentro de este último actúe solo como moderador o director de debate. De esta manera nos ajustamos al medio ambiente en relación a la tendencia presidencialista, pero se evita que el gerente-presidente influya irregularmente dentro del Consejo de Administración. Se conserva el equilibrio, se conserva la dualidad necesaria entre las labores de decisión y las labores de ejecución. Y para una mayor efectividad se debería que el Presidente gerente sea seleccionado por los miembros del Consejo de Administración de dentro de su propio seno.

Ramón, Víctor, urgentemente, tus comentarios sobre esta materia que te agradecería comentarlos primero, si puedes, con los compañeros de Lucha.