

PARTICIPACION Y PERSONAS (y III)

3.- LA ADECUACION PERSONAL DE LA PARTICIPACION

Anteriormente, nos formulábamos una serie de preguntas que aún no han tenido respuestas satisfactorias, como son: 1) ¿Cómo determinar los mínimos de madurez necesarios para la participación?; 2) ¿Quién debe hacerlo?; 3) ¿Cómo avanzar hacia nuevas formas de participación, que demandan mayores exigencias de responsabilidad, sin que el colectivo alcance mayores niveles de madurez?; etc.

* La primera cuestión estará en función del análisis de toda una amplia gama de factores, entre los que destacamos: (*) en primer lugar, las expectativas organizacionales que tienen los socios hacia la participación, que configuran, en parte, el Modelo de Funcionamiento; y (*) en segundo lugar, las características del entorno, de la actividad y de la empresa, que condicionarán la amplitud del marco participativo. Estas informaciones determinarán la naturaleza y extensión de la participación, estando en mejores condiciones para poder determinar el nivel de madurez necesario que deben aportar los miembros cooperantes.

* La segunda cuestión es, aparentemente, más compleja. Pues ¿quién determina el nivel de madurez que debe tener otra persona? o ¿quién es lo suficientemente ecuánime para hacerlo?... o inclusive ¿quién garantiza la imparcialidad del análisis? Porque, no debemos olvidar, que uno de los principios en los que, tradicionalmente, se ha sustentado la tiranía es que el pueblo es inmaduro -o inculto- para decidir quién debe mandar. En cuyo caso, el tirano se legitima a sí mismo, en base a la "supuesta ilegitimidad" de toda una comunidad de personas...

En la cooperativa, si no establecemos algunos parámetros de control, podría ocurrir lo mismo. Si el gerente tuviese que determinar el grado de



Joan Aragonés

madurez de los socios - y de esta forma otorgarles un sistema participativo adecuado-, quizás ocurriría que muy pocos colectivos estarían maduros... teniendo grandes probabilidades de que estos directivos se perpetuasen así mismos en el poder.

Precisamente, este es uno de los puntos más conflictivos de las *Teorías Situacionales de Dirección*; pues siempre se suscita la duda de que si el directivo debe determinar la madurez del colectivo, nadie puede garantizar la imparcialidad del análisis.

En un contexto cooperativo, entendemos que es el propio colectivo quien debe determinar, con sus actuaciones y comportamientos coherentes, su nivel de madurez. Y en consecuencia, su predisposición y "preparación" para "soportar" nuevas exigencias de responsabilidad que les otorgarán los *Sistemas de Participación*. Porque son precisamente los socios -que detentan el poder- quienes tienen capacidad para legitimar sus comportamientos, a través de las acciones y decisiones que se derivan de la estructura cooperativa.

* La tercera cuestión, en gran medida está contestada. La Comunidad Cooperativa avanzará hacia nuevas cuotas de participación, en la medida en que los socios sean capaces de generar comportamientos adecuados con el Modelo de Funcionamiento; no con palabras altisonantes o con frases que suenen bien... Este enfoque, creemos que lo tuvieron siempre muy presente las cooperativas de Mondragón, ya que como afirma Arizmendiarieta "*no podemos alardear de ser pueblo moderno y progresista sin actuar cada uno por su parte con reflexión y peso. Las grandes obras se levantan piedra tras piedra, con constancia y tesón. Seamos capaces de edificar. Edifiquemos con nuestras obras más que con la lengua*".

Algunas personas vinculadas al cooperativismo -a la vista de un modelo de participación "acomodativo" a la realidad del grupo humano- nos han indicado ¿cuándo llegaremos a obtener altas cotas de participación?... Nuestra respuesta es obvia, cuando los sujetos cooperantes sean capaces de asimilarla, sin romper la coalición

de grupos con intereses divergentes. Es decir, cuando sean capaces de combinarla con las exigencias de la *eficiencia organizacional*.

Algunas cooperativas, basándose en sus expectativas y deseos, pretenden eliminar la cadena de mandos intermedios, argumentando que la tendencia en Europa -y en el management de los países de la OCDE- es la de su desaparición o reconversión hacia otras funciones menos directivistas... Esto es cierto, pero precisa de algunas matizaciones. Los miembros de las sociedades europeas en donde se pretenden implementar éstos sistemas, tienen tan asumida la necesidad de la función directiva, que su ejecución en las formas tradicionales se hace menos necesaria, porque los trabajadores, con sus comportamientos coherentes, la inutilizan... Dicho en otras palabras, si el trabajador se responsabiliza de su trabajo, precisa de un mando intermedio menos controlador, que deberá reconvertir su rol hacia otro tipo de funciones. Sin embargo, las cooperativas que se plantean este argumento, lo suelen hacer para no asumir la necesidad que tienen de la función directiva porque sus comportamientos no presentan coherencia organizacional (irresponsabilidad, retrasos, poca productividad, etc).

En una Empresa de Capitales, el esquema debe ser el mismo. No obstante, puede cabernos la duda, razonable, que genera el hecho de que el modelo descansa en la voluntariedad de aquellas personas que detentan el poder (directivos y accionistas).

Por último, indicar que, como se ha podido vislumbrar a lo largo de la exposición, el análisis de la realidad del grupo humano, es un factor determinante de todos los procesos de instrumentalización de los Sistemas de Gestión (en donde la participación es uno más) y de la Estructura Organizativa de la Empresa Cooperativa de Trabajo Asociado.

Joan Aragonés Signes
Presidente de GRUPOCOOP.