



SERIE **ECONOMIA SOCIAL**

ROLES DIRECTIVOS EN LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO

Joan Baptista Vicent Aragonés i Signes

Octubre 1.991

La Cultura igualitaria que, erróneamente, ha generado el cooperativismo, dificulta el proceso de aceptación de los roles directivos. Por ésta razón, los socios de un gran número de cooperativas de Trabajo Asociado se resisten a aceptar la existencia misma de la autoridad y, por tanto, su instrumentalización a través de la función directiva.

En la problemática descrita, **desempeña un papel importante las actitudes negativas que tienen los socios de éstas cooperativas hacia la empresa de Capitales y hacia los sistemas de gestión y de autoridad que han sido utilizados tradicionalmente por la misma.**

No obstante, la dinámica de la gestión empresarial, evidencia la necesidad que tiene la cooperativa de dotarse de directivos competentes. Y por eso los socios se sienten "*obligados*" a aceptar algunos roles directivos y "*permiten*" que los directivos dispongan de ciertas prerrogativas especiales inherentes a su función, como son: los horarios diferentes; la vestimenta clásica del directivo; disponer de

mayores gastos en sus desplazamientos; sueldos más elevados; etc.



Sin embargo, **los roles que otorgan status diferencial al directivo suelen ser rechazados de un modo radical.** Y así, no se aceptan: los despachos suntuosos; los tratamientos de cortesía que impliquen jerarquía; utilizar las recepciones y "*salas de espera*"; el hacer uso de las "*secretarias*" personales; etc. Entre otras razones, porque **éstos roles representan los atributos del poder que han sido utilizados tradicionalmente por la empresa capitalista y por otro tipo de Organizaciones, públicas o privadas.**

El cooperativismo, por su historia y tradición mantiene una Cultura igualitaria a nivel de roles, y suelen rechazar por lo general, las "*parafernalias*" que acompañan al Poder.

Hasta aquí, tal vez estaremos de acuerdo en que esta situación no presenta, al menos aparentemente, problemática alguna. Y podríamos afirmar, que la cooperación ha eliminado esas "*cosas*" innecesarias con las que se revisten algunos directivos de las empresas de Capitales. Es decir, en el análisis, una vez más se trasladaría el problema, exclusivamente, "*al otro*" (al qué está fuera, al capitalista), al que descalificamos con todo tipo de paliativos...

Sin embargo, debemos reconocer que, frecuentemente, estas "*parafernalias*" del poder, también, se justifican por las actuaciones o necesidades -llamemos poco "*coherentes*"- que tienen los empleados de estas empresas capitalistas; pues, es bastante usual encontrarnos con una adecuada simbiosis entre las necesidades de las personas y las respuestas organizativas de las empresas:

1º.- Por una parte, están **las necesidades del directivo**, que a través de éstas "*parafernalias*" del poder se puede sentir más seguro, al esquivar el "*contacto*" con los trabajadores, y evitándose la posible "*contaminación*" ("*acercarse*" lo suficiente a un sujeto, puede ser inquietante para algunos porque implica percibir sus sentimientos...) que, quizás, le haga dudar de algunos de sus planteamientos directivos o vivenciales (sus propios sentimientos de inseguridad hacia lo justo o injusto de sus actuaciones)...

2º.- Y por otra, están **las necesidades del empleado**, cuyas "*parafernalias*", en ocasiones, le ayudan a comportarse "*adecuada y responsablemente*", por el miedo que siente hacia la reacción de aquel, a quién, por esos mismos atributos,

percibe como un ser todopoderoso...



En las cooperativas, afortunadamente para todos no es usual que se den éstas actuaciones, porque los socios rechazan las parafernalias del poder. Aunque, deberemos reconocer y aceptar las consecuencias empresariales que tiene su necesaria ausencia; como es el hecho, de que **las inseguridades que tienen algunos directivos cooperativos, como resultado de su "cercanía" con los socios, se perciben y trasladan con mayor facilidad a los colectivos.** Provocando dentro de la cooperativa: resquebrajamiento en el necesario sentido de la autoridad; sentimientos de inseguridad colectiva; falta de credibilidad en el proyecto empresarial; que otros grupos, o colectivos, accedan a mayores cotas de poder de las que les correspondería por la naturaleza de su gestión; y, en sus, problemática organizacional.

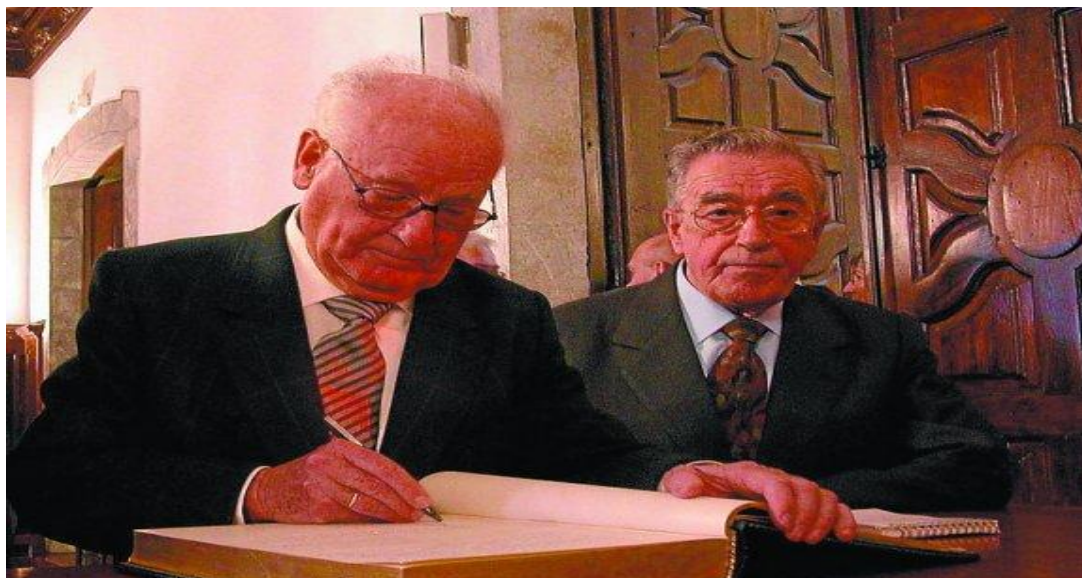
Alguien podía afirmar, que es "*justo*" y necesario que el directivo se gane la autoridad, a través de su liderazgo. El planteamiento es relativamente cierto, y puede tener validez para aplicar entre los directivos "*maduros*" y "*equilibrados*". Sin embargo, el directivo, como cualquier ser humano, tiene ciertas dosis de inseguridad que, en ocasiones, esconde bajo esas mismas "*parafernalias*" de poder. Y esto le permite ser adecuado situacionalmente y poder operar con una relativa eficacia.

En las cooperativas, en cambio, el directivo debe ganarse la autoridad a "*pulso*"; pues; el colectivo que debe dirigir es al mismo tiempo quien le otorga el poder, que necesita para ejercer su función, cuya existencia discuten. Y esta situación es difícil de combinar adecuadamente.

Como es obvio, **no estoy abogando por incorporar las "*parafernalias*" del poder en el ámbito de la cooperación.** Tan sólo deseo generar comprensión empática con la problemática que genera el hecho de no hacerlo. Y en consecuencia, que se acepten los resultados y las repercusiones empresariales que tiene estas actuaciones.

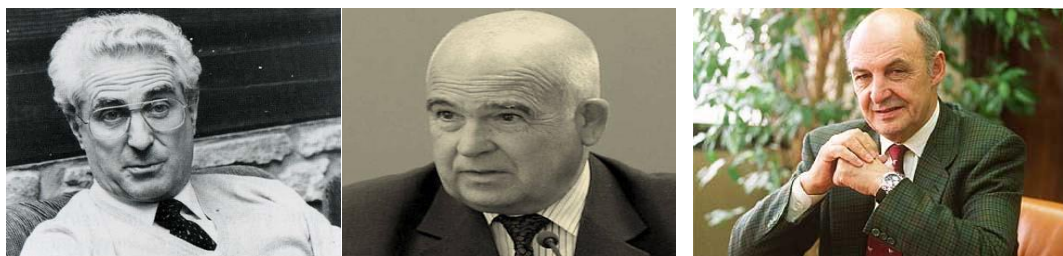
Como el caso de varios directivos conocidos, que procediendo de la Empresa de Capitales (con un cierto prestigio en el sector), accedieron a la cooperación, y su

gestión fracasó precisamente por no saber actuar sin las "parafernalias" del poder a las que estaban acostumbradas... ¡Y son buenos profesionales!... el problema que tienen es que presentan un nivel aceptable de inseguridad...



Estos mismos colectivos, situados en una Empresa de Capitales y, esencialmente, revestidos por las "parafernalias del poder", pueden funcionar mejor que en una cooperativa de Trabajo. En donde, deberán actuar "a pecho descubierto" con un colectivo de socios que rechaza esas mismas parafernalias del poder en las que está acostumbrado a "resguardarse" para compensar su inseguridad.

Como es lógico, lo ideal sería tener un directivo que reúna las siguientes características: 1) que sea cooperativo y que comparta los valores de los socios; 2) que sea un buen profesional de la gestión; 3) que tenga conocimiento del sector y una experiencia generalista; 4) que sepa hacer equipo y crear la ilusión necesaria entre el colectivo humano; 5) que sea seguro y sea capaz de generar tranquilidad y futuro; y por último, 6) que sea íntegro como persona. El problema es *¿dónde está ese directivo? ¿es un hombre o un Dios?...* Debemos reflexionar sobre éstos temas porque los directivos son un bien que escasea en las Cooperativas de Trabajo Asociado.



A large, stylized handwritten signature in black ink, consisting of a large 'A' and 'D' connected by a horizontal line.