



SERIE **ECONOMIA SOCIAL**

LA PROBLEMÁTICA DEL MODELO DE ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO

Diciembre 1.989

Joan Baptista Vicent Aragonés i Signes

INDICE GENERAL

I.- INTRODUCCION

II.- PARTE 1ª: ELEMENTOS QUE DISTORSIONAN LA GENERACION DE MODELOS DE FUNCIONAMIENTO ADECUADOS

- 1.-** Los orígenes del cooperativismo.
- 2.-** El crecimiento del sector cooperativo.
- 3.-** La interacción con el entorno.
- 4.-** La anticultura empresarial.

III.- PARTE 2ª: LOS PROBLEMAS QUE SE DERIVAN DEL MODELO

- 5.-** La adopción de un Modelo inadecuado.

IV.- PARTE 3ª: OTROS ELEMENTOS QUE DIFICULTAN EL PROCESO

- 6.-** La gestión de poder.
- 7.-** La responsabilidad.
- 8.-** CONCLUSIONES.

I.-INTRODUCCION

La mayor parte de los fracasos cooperativos tienen su raíz en una falta de entendimiento básico entre los socios, motivados, la mayoría de las veces, por la inexperiencia de un Modelo de funcionamiento Organizacional coherente con los fines de la cooperación, o por las resistencias actitudinales que tienen los socios hacia el mismo, que dificulta su aceptación.

Por esta razón, pienso que en las cooperativas existe una importante problemática humana que resolver y que resulta paradójico observar la relativa despreocupación que manifiestan los socios, y los dirigentes cooperativos, hacia los temas del comportamiento humano. Y así, se puede constatar como muy pocos Foros o Congresos Cooperativos abordan éstas problemáticas. No lo hacen por la falta de sensibilidad que tienen los cooperativistas hacia estos temas.



Voy a intentar aproximarme al análisis de la PROBLEMÁTICA QUE SE DERIVA DEL MODELO DE FUNCIONAMIENTO en la Cooperativa de Trabajo Asociado. Comenzaré por hacer un inventario de los elementos adecuados y a continuación, analizaré algunos de los problemas que comportan. Concluyendo con algunas reflexiones de interés.

Debe tenerse presente que nuestro contexto de referencia es la realidad cooperativa valenciana, y toda mi exposición va a estar determinada por dicha circunstancia.

Toda Organización dispone de un Modelo de Funcionamiento. El problema es determinar si el mismo es adecuado para la cooperativa, en función:(1) de sus características organizacionales; (2) del entorno en el que opera; (3) de las personas que la integran; (4) y de las finalidades que se pretenden alcanzar.

Si aceptamos que el Modelo de funcionamiento debe guardar correlación con las características de la cooperativa, podemos concluir que un grupo de cooperativas con finalidades similares, ubicadas en un mismo entorno y con personas semejantes, deberían tener un modelo similar. Sin embargo, la simple observación de la realidad cooperativa nos demuestra que esto no es así, que las diferencias en los modelos no se suelen corresponder con las características de la cooperativa; sino con otras cuestiones aparentemente irrelevantes.



Es obvio, que cada cooperativa, deberá, en función de una serie de variables internas y externas, determinar su Modelo de Funcionamiento. Pero no es menos cierto que debería existir un Macromodelo, o Modelo de Bases, que sirva para determinar globalmente algunas de las cuestiones básicas de la cooperación empresarial, tales como:

A.- LOS ROLES. La definición de los roles básicos: *¿cuál es la función del socio?, ¿Para qué está la Asamblea General o el Consejo Rector?* etc.

B.- LA AUTORIDAD. Si es necesaria la autoridad, que alguien mande y decida en la cooperación. Las funciones de un gerente, si debe ser interno o externo, si debe ser socio o no.

C.- LAS COMPENSACIONES. La valoración de puestos de trabajo.

D.- LOS SINDICATOS. El papel de los sindicatos en la cooperativa.

E.- *Etc.

¡Si éstas definiciones básicas no existen es por algo!, y éste va a ser uno de los objetivos inmediatos de mi análisis.

El Modelo de Funcionamiento hace referencia a todos los elementos, filosóficos y organizativos, que son necesarios para que una cooperativa funcione adecuadamente. Abarca desde las concepciones fundamentales (cómo son: las formas de concebir la cooperación empresarial) los contenidos filosóficos de la cooperación, las definiciones

básicas a organización (como son: la definición de roles y su asignación, la valoración de puestos de trabajo, las formas de relación, los sistemas de control, de planificación, de coordinación, etc.), pasando por la cultura organizativa de sus miembros. El modelo, pues, incide en todos los aspectos de la cooperativa y es importante porque establece los patrones referenciales de la cultura social.

Por concluir ésta introducción, debo señalar que mis planteamientos parten de una posición crítica hacia la doctrina tradicional del cooperativismo, así como hacia la mayor parte de los ensayos explicativos de la teoría general del cooperativismo aplicado a las Organizaciones de Trabajo Asociado; pues, la mayoría de ellos, parten de proporciones idílicas, confunden metas sociales con formas de estructurar la cooperación y pretenden analizar el cooperativismo de Trabajo, con los esquemas organizativos de la cooperativa de Consumo de Servicio cuyo Modelo es más conocido.

Tampoco comparto las tesis, de los que pretenden hacer un diagnóstico del cooperativismo de Trabajo, aplicando los moldes de la Empresa Capitalista. El análisis del cooperativismo de Trabajo, debe contemplar las especiales características que reviste su Organización.



II.- PARTE 1ª: ELEMENTOS QUE DISTORSIONAN LA GENERACION DE MODELOS DE FUNCIONAMIENTO ADECUADOS

1.- LOS ORIGENES DEL COOPERATIVISMO

El cooperativismo, desde un punto de vista histórico, es un movimiento de la clase trabajadora. Nace de la mano del incipiente movimiento obrero con el que se entremezcla y confunde. No nace al azar, ni de golpe, es fruto de la necesidad de una clase obrera que va tomando conciencia de su situación y destino.

Muchos autores coinciden en afirmar que las cooperativas son el resultado de los abusos de la empresa capitalista, sin los cuales, tal vez el obrero no se hubiese planteado de un modo tan fervoroso, la idea de su emancipación. El cooperativismo, viene a ser una de las tres formas de reacción del movimiento obrero frente a la injusta situación socio-laboral de la Revolución Industrial, junto con el Sindicalismo y el Socialismo Político. La cooperativa es "*hija de la necesidad*" (A. Antoni).



Esta es una de las claves, cuyo estudio, nos permitirá comprender los problemas que las cooperativas tienen para generar Modelos de Funcionamiento adecuados; pues, sus orígenes y la mayor parte de su existencia actual están justificados por deficiencias del empresario (cierres de empresa, relaciones inadecuadas, etc.)

Y esta circunstancia, sitúa a las cooperativas en una posición delicada y difícil: su existencia no está justificada por causas empresariales positivas, sino por motivaciones negativas hacia la empresa.

El cooperativismo no mantendría los actuales ritmos de crecimientos, si tuviera motivaciones empresariales positivas, como son: la creación de riqueza social; la vocación industrial hacia un producto o servicio; el deseo de autogobernar sus actuaciones profesionales; el desarrollo económico de una comarca; la transformación de la sociedad; etc.

En general, los móviles empresariales que inciden en el nacimiento de las cooperativas suelen ser de carácter negativo; como es, el deseo de conservar el puesto de trabajo, que por "*culpa del otro*" (el empresario) puede perder o ya perdió antes...En mi opinión faltan móviles empresariales claros y, sobre todo, positivos, que generen la fuerza necesaria para construir Organizaciones cooperativas eficientes, que puedan competir con éxito en un Entorno regido por las leyes del mercado capitalista.

2.- EL CRECIMIENTO COOPERATIVO

Una segunda clave de interpretación de la problemática del Modelo de Funcionamiento radica, en su mismo desarrollo.

Desde el año 1975, el Movimiento Cooperativo, y particularmente el de Trabajo, se encuentra inmerso en un proceso de crecimiento espectacular. El fenómeno se explica, por la confluencia en el tiempo de una serie de circunstancias que motivan su expansión:

2.1.- EL CAMBIO DEL SISTEMA POLITICO CREA LAS BASES DE LIBERTAD NECESARIAS, PARA GENERAR UN CLIMA PROPICIO PARA QUE SURJAN EMPRESAS DE TIPO COMUNITARIO.

2.2.- EN NUESTRA SOCIEDAD, SE OBSERVA UNA TENDENCIA QUE EMPUJA HACIA EL DESARROLLO NATURAL DEL COOPERATIVISMO. Que es consonante con los cambios que se vislumbran en la sociedad, en el hombre y en la empresa.

2.3.- LA CRISIS EMPRESARIAL POSICIONA A UN GRAN NUMERO DE TRABAJADORES FRENTE AL DILEMA DE OPTAR ENTRE CONSTITUIRSE EN COOPERATIVA O ENGROSAR LAS CIFRAS DE DESEMPLEADOS, como respuesta a las crisis empresariales de las Organizaciones de donde procedían.



No sería exagerado afirmar que, durante la última década, ha existido un verdadero boom Cooperativo. No es para menos, porque: entre 1975 y 1984 se crearon 9.573 cooperativas, de las que el 64% fueron de Trabajo Asociado (6.126) que representan el 90% de las cooperativas existentes de este estilo. O sea, que el 90% de las cooperativas de Trabajo que existen, nacieron durante la última década.

Este " boom cooperativo" es otra de las claves que nos permite comprender la problemática actual del cooperativismo de trabajo. Entre otras razones porque:

1a.- El Colectivo de trabajadores que constituyen estas cooperativas, por lo general, no han manifestado de un modo racional su voluntad de ser empresarios. En muchos casos se han visto "*obligados*" a serlo para mantener sus puestos de trabajo. Sus motivaciones, no guardarán consonancia con el papel que con posterioridad les otorgará la cooperación.



2^a.- Las cooperativas se constituyen con actividades y tecnologías heredadas de la anterior empresa u orientadas por la misma.

3^a.- Las cooperativas se crean por personas que disponen, estructuralmente, de escasos recursos económicos; y coyunturalmente de "menos", porque en muchos casos la crisis vacía las arcas familiares. Esta situación hace que la nueva empresa se cree con un capital más intangible que real, constituido por una expectativa de financiación.

4^a.- La imagen que muchas empresas dejaron en el mercado durante su proceso de crisis, condicionará a la incipiente cooperativa frente a su entorno empresarial inmediato.

3.-LA INTERACCION CON EL ENTORNO: UN MODELO INADECUADO DE FUNCIONAMIENTO

El cooperativismo de Trabajo no ha sabido, querido o podido insertar en el Entorno en el que opera, un Modelo de Funcionamiento adecuado para la consecución de sus objetivos programáticos.

Las cooperativas han funcionado sin un Modelo claro y apropiado para la esencia, configuración estructural y objetivos. Y cuanto menos, lo han hecho con un Modelo romántico, poco operativo y auspiciado por teóricos poco conocedores de la realidad socio-empresarial.



En una primera aproximación a la temática expuesta, podríamos concluir que, si la cooperativa de Trabajo adolece de un Modelo de Funcionamiento, y su ausencia comporta problemática, nuestra primera tarea debería ser buscarlo, discutirlo en cada cooperativa, y, a continuación, ponerlo en marcha.

Sin embargo, observaremos que el tema no es tan sencillo, porque el proceso para insertar un Modelo de funcionamiento en una cooperativa, no depende sólo de la voluntad de sus miembros; sino que, también, depende la "*voluntad*" del resto de la colectividad, con la que se interacciona la cooperativa a través del entorno.

Toda Organización dispone de un Modelo de Funcionamiento, el problema radica en determinar si el mismo es adecuado para la cooperativa, en función; de sus características organizacionales; del entorno; de las personas que la componen; y de los objetivos; que pretenda alcanzar.

Los Modelos de Funcionamiento son patrones referenciales para las conductas de los seres humanos. Por esta razón, es importante que el cooperativismo se dote de un "*Macromodelo o Modelo de Bases*" que sirva para que cada comunidad cooperativa pueda dar "*respuestas globales*" a las cuestiones esenciales del funcionamiento socio-empresarial.

Salvo algunas excepciones honrosas, **en el cooperativismo no existen Modelos de Funcionamiento adecuados.** En algunos casos, se utilizan Modelos sobrecargados de ideología en abstracto, que se encuentran muy alejados de la misma realidad social que pretenden regular. Y en otros, se intentan aplicar Modelos trasplantados miméticamente de la Empresa de capitales.



Y así, desde una perspectiva de Modelo observamos casi todo cabe dentro de Trabajo: (1) cooperativas con salarios igualitarios; (2) otras con diferencias limitadas y otras que retribuyen con sueldos de mercado; (3) cooperativas que tienen una gestión profesionalizada y otras en donde la dirección se "*comparte democráticamente*" entre los socios; etc. La importancia de ésta coyuntura no estriba tanto la existencia de estas diferencias que también se dan en la Empresa de Capitales, sino en que las mismas se "*aceptan como un hecho normal*". Es decir, son coherentes con su Modelo de

referencia, aunque no sean adecuados para operar en una economía de mercado.

No resulta fácil definir, e insertar, un Modelo de Bases que contribuya a desarrollar, y optimizar, el Modelo particular que cada Organización cooperativa debe adoptar para garantizar su adecuado funcionamiento.

Se trata de un proceso cultural, que debe incidir, al mismo tiempo, sobre dos colectivos diferentes: la comunidad cooperativa y el resto de la Sociedad.

De ahí, la importancia que puede tener el hecho de ejercer algún, tipo de influencia sobre el entorno, a través de procesos de información, que dificultan el Modelo de Bases cooperativo.

Y en la medida en que este proceso resulta difícil deberemos aceptar un cierto nivel de problemática sostenida.

4.- LAS COOPERATIVAS SUELEN TENER UNA ANTICULTURA EMPRESARIAL

4.1.- LAS ACTITUDES NEGATIVAS DE LOS MIEMBROS COOPERANTES

Otras de las claves que nos permite comprender la problemática inherente con el Modelo de Funcionamiento de las Cooperativas de Trabajo, estriba en el hecho, que los socios de las mismas suelen tener unas actitudes negativas hacia la Empresa de Capitales. Y más concretamente, hacia sus manifestaciones externas, como son: los sistemas de gestión y las "formas" de organización.

Esta situación, genera una anticultura empresarial, poco adecuada para el desarrollo de cooperativismo, porque los socios rechazando a la empresa deberán hacer necesariamente de empresarios.

Estas actitudes no se producen al azar, ni son fruto de una actuación voluntaria. Existen una serie de circunstancias que favorecen su aparición y que voy a intentar analizar.

EN PRIMER LUGAR. Debemos reconocer que LA POBLACION QUE CREA LAS COOPERATIVAS PROCEDE DE LA CLASE TRABAJADORA. Su origen es popular y obrero.



EN SEGUNDO LUGAR. Constatamos que esos mismos TRABAJADORES, POR LO GENERAL, HAN VIVENCIADO NEGATIVAMENTE SU INTERACCION CON LA EMPRESA DE CAPITALS. El análisis histórico de la interacción entre la Empresa de Capitales y sus trabajadores, se salda, por lo general, con un panorama desolador para las clases menos favorecidas. Entre otras razones que:

A.- El empresario, tradicionalmente, ha estado vinculado con los grupos más poderosos de la sociedad (político, religioso, sindical, judicial, etc.) Y esta vinculación, se ha mantenido de igual forma, cuando el poder se ostentaba legítima o ilegítimamente. Cómo es natural, éste hecho favorece la identificación del empresario, con los que han abusado ilegítimamente de las prerrogativas que les otorga su posición de poder: la dictadura franquista; el sindicato vertical; los poderes fácticos a nivel local; los caciques; etc.

B.- El obrero, lamentablemente, no ha tenido acceso a la suficiente información "no manipulada", como para comprender la vida organizacional. Y para mantener una interacción positiva con el empresario.

C.- Los trabajadores han percibido, o tenido, liderazgos, inadecuados, basados en autoritarismos desmedidos. Situación, que se agrava en nuestro Estado, como consecuencia de que el obrero ha padecido, durante las últimas décadas, una gran indefensión, al no disponer de sindicatos libres que le pudiesen defender.

D.- No se ha propiciado la participación del empleado, tendente a su integración con la problemática de la empresa. Y de ésta forma, se han implantado Sistemas de Gestión (primas, incentivos, valoraciones, nuevas tecnologías, etc) sin consultar con los afectados; los cuales, tan sólo han conocido sus efectos. Piense que éstos cambios -aún estando previamente negociados- suelen generar ansiedad, desasosiego y resistencias al cambio, que se manifiestan por medio de rechazos hacia el nuevo Sistema implantado.

E.- Se han tomado decisiones importantes sin consultarle o tenerle en consideración. Y cuando se ha hecho ha sido por excepción. En muchas ocasiones, el trabajador se ha encontrado con un expediente de crisis o con la fábrica cerrada después de las vacaciones.



F.- Los comportamientos sindicales tampoco han favorecido esta relación. Los sindicatos, motivados por la clandestinidad, durante muchos años se vieron forzados a criticar en exceso a "todos" los empresarios, grandes y pequeños, "buenos y malos".

TODAS ESTAS SITUACIONES, HAN CONTRIBUIDO A QUE LOS TRABAJADORES INTERIORIZEN ACTIVIDADES NEGATIVAS HACIA LA EMPRESA CONOCIDA, O SEA LA DE CAPITALES. Y MAS ESPECIFICAMENTE HACIA SUS MANIFESTACIONES EXTERNAS, COMO SON: LAS FORMAS ESTRUCTUREALES, LOS SISTEMAS DE GESTION Y LA CULTURA EMPRESARIAL DOMINANTE, POR ESTA RAZON:

I.- Algunos niegan el carácter empresarial de la cooperativa y otros se resisten a aceptar el término "empresa" para definir a la cooperativa. Y otros, recuerdan de un modo, insistente y "machacón", lo que parece una evidencia: que la cooperativa es una empresa.

II.-Ha existido un rechazo histórico al principio del lucro o de beneficio, porque es el símbolo más vigoroso del sistema capitalista que se pretende rechazar.

III.- Los socios rechazan los sistemas de Gestión conocidos, los de la empresa de Capitales, como son: la autoridad, la productividad, el control, las diferencias salariales, los directivos, etc. Porque en términos de percepción, simbolizan al "demonio personificado".



Esta será una de las claves, que nos permitirá comprender porque los roles inherentes a la función directiva, suelen ser rechazados por los socios de la cooperativas de Trabajo.

4.2.- CONSECUENCIAS ORGANIZACIONALES

La creación de cooperativas de Trabajo, por parte de una población con actitudes negativas hacia la empresa, comportará para la nueva sociedad algún tipo de problemática organizacional. **Porque los socios rechazando (racional o emotivamente) a la empresa, tienen que hacer, voluntaria o involuntariamente, de empresarios.** Y esto hace, que **en la mayoría de las cooperativas de Trabajo, se genere una anticultura empresarial.**

La mayor parte de los socios que constituyen cooperativas de Trabajo, acceden a la actividad empresarial con **motivaciones de carácter negativo** (o en el mejor de los casos de tipo neutras), en contra de... en ausencia de... o por deficiencias de..

Entre la colectividad cooperante suelen existir pocas vocaciones empresariales. A los socios les motivan aspectos de carácter social, pretendiendo por tanto alcanzar metas o finalidades de carácter social. Y, lamentablemente, la eficiencia, empresarial suele quedar postergada a un segundo plano, otorgándole la categoría de medio o instrumento necesario para alcanzar los objetivos de la cooperativa.

Ahora bien, si aceptamos, como nuestras experiencias nos indica -así como las investigaciones- que éstos suelen ser factores determinantes de la eficiencia, debemos preguntarnos *¿cómo ser eficaces empresarialmente sin que los socios tengan motivaciones hacia la empresa o los socios?*. La respuesta es difícil.



Del mismo modo que en una empresa de Capitales, no suele ser adecuado que el directivo manipule sus valores adaptándolos a ciertas modas, tendencias o circunstancias (ya que una persona no puede cambiar de forma de ser, o no puede creer en otras cosas que las que siente), tampoco será apropiado que los socios de una cooperativa cambien sus valores por otros que no tienen. Por esta razón, será difícil que asuman, por ellos mismos planteamientos empresariales avanzados. Sobre todo, si pensamos que el colectivo de socios tiene un gran peso específico, y que su contribución es fundamentalmente para la consecución de las finalidades cooperativas.

Por todo lo cual, deberemos concluir que, una cooperativa será muy difícil que pueda funcionar eficientemente, si los socios aportan una anticultura empresarial, porque los socios representan la fuente de donde emana el poder y tiene facultad para determinar el futuro organizacional.

Pensar, que la falta de vocación empresarial de los socios, puede ser sustituida por la "*dedicación esmerada*" y una Dirección "*muy motivada*" es una falacia, que no se demuestra; las situaciones de este tipo, suelen ser propensas para generar una coyuntura favorable para la aparición de crisis empresariales espectaculares. En donde, en poco tiempo, una experiencia cooperativa eficiente desaparece o queda profundamente truncada.

Por su origen, los socios están motivados por cuestiones de carácter social: un puesto de trabajo; mejores condiciones ambientales y de seguridad en el desempeño de la tarea; un salario digno; hacia los sistemas de gestión de la empresa capitalista. Que eficiencia suficiente para sobrevivir en un entorno competitivo!.

Pocos socios tienen actitudes favorables, o están motivados, hacia temas de carácter empresarial, tales como: la calidad del producto, la innovación; la reducción de costes; los instrumentos de productividad: la expansión y el crecimiento empresarial; etc. Son "*cosas que normalmente se dejan (relativamente, como veremos) para la Dirección de la Cooperativa*". De esta forma, la cooperativa se encuentra con una Cultura que condicionará su desarrollo empresarial, al faltarle motivaciones empresariales de carácter positivo.

Con ésta información podemos llegar a la conclusión, de que esta problemática también se da en la mayor parte de las Empresas de Capitales. Es cierto, porque hay que aceptar la homogeneidad de los colectivos; pues, sus componentes son ciudadanos que viven en una misma Sociedad, y sería una falsa presunción pensar que los socios de las cooperativas están en mejores condiciones humanas que los trabajadores de las Empresas de Capitales.

ç



Si aceptamos la homogeneidad de los colectivos, y vemos que estas mismas personas "*funcionan*" en las Empresas de Capitales, entonces debemos preguntarnos *¿cuál es la diferencia? ¿por qué en las cooperativas aportan problemas que no suelen trasladar a las empresas de Capital?...* Las respuestas a estas preguntas creemos que están en EL PODER, pues estos mismos individuos tienen mucho más poder en las cooperativas que en las empresas tradicionales.

El trabajador de la empresa de Capitales, no dispone del suficiente "*poder*" como para determinar el futuro empresarial de la Organización en donde opera, ni es éste su rol programático. Mientras que el socio de una cooperativa de Trabajo asume, colectivamente, el rol del empresario, que podrá ser delegado circunstancialmente en los órganos, o personas que consideras adecuados. Si bien nunca lo hará -por principio constitucional- de un modo definitivo. Y de este rasgo surge la diferencia fundamental con la empresa de Capitales; y por ende, la exigencia de contribuir con una Cultura que facilite el desarrollo organizacional de la cooperativa.

La empresa de Capitales, también debe exigir que su colectivo humano tenga una misma configuración Cultural. La diferencia con una cooperativa estriba, en que, si no lo hace, el hecho es menos grave, porque el empresario dispone del suficiente poder

para implantar los cambios necesarios, aunque sea utilizando medios que generen miedos o inseguridad entre los trabajadores.

Las actitudes negativas se presentan también en la aceptación o no, de determinados instrumentos de gestión, característicos de la Empresa de Capitales, que la cooperativa pretende utilizar para el desarrollo de la gestión empresarial. Tales como: las diferencias salariales; los sistemas de medición de la productividad; los sistemas de primas e incentivos; los despachos suntuosos y la ornamentación adecuada de las oficinas y la fábrica; el control y su instrumentalización operativa a través de personas; etc. Muchas Organizaciones Cooperativas tienen limitado su crecimiento, e incluso su desarrollo como empresa, al no poder implantar sistemas de gestión que permitan dotar a la Organización del dinamismo adecuado para alcanzar la eficiencia deseada o necesaria.



Un ejemplo característico es el rechazo hacia las diferencias salariales, que condena a ciertas cooperativas a algunas de las siguientes alternativas; 1) al ostracismo en la gestión distribuida entre un determinado número de personas poco aptas, 2) a limitar el crecimiento de la cooperativa; 3) dificultar su proceso de supervivencia o supeditar la misma la grado de voluntariedad o "mesianismo" de las personas que asumen la responsabilidad de dirigir la cooperativa y percibir los mismos salarios que el resto del colectivo de socios operarios; etc-

He participado, como consultor, en multitud de procesos de cambio de Sistemas de Dirección o de Valoración de Puestos de Trabajo desde posiciones igualitarias hasta el establecimiento de diferencias salariales. Y puedo constatar la gran dificultad que existe para aceptar estos nuevos Sistemas; de tal forma, que en el proceso, me he visto obligado a poner mayor énfasis en el cambio cultural (actitudes) que comporta el nuevo Sistema (valorativo), que en los aspectos técnicos que pueda aportar.

III.- PARTE 2ª: LOS PROBLEMAS QUE SE DERIVAN DEL MODELO

5.- LOS PROBLEMAS QUE SE DERIVAN DE LA INEXISTENCIA DE UN MODELO DE BASES: ADOPTAR EN CADA COOPERATIVA UN MODELO INADECUADO

Hasta ahora, he intentado demostrar que la población que constituye cooperativas suele presentar actitudes negativas hacia la empresa conocida -la de capitales- y hacia sus instrumentos de gestión.

También he pretendido demostrar que no existe un Modelo de Bases suficientemente insertado en la Sociedad con la que se interacciona la cooperación; y que esta carencia de Modelo, dificulta el proceso de clarificación que toda cooperativa debe llevar a cabo, para adoptar las "*reglas de juego*" de su funcionamiento interno.

La inexistencia de un Modelo de Bases y las actitudes negativas de los socios hacia la empresa, condicionan la elección del modelo de funcionamiento. Y, en la mayoría de los casos, las cooperativas adoptan un Modelo inadecuado de funcionamiento organizacional.



En la decisión, amén de los factores indicados, ejercerán una notable influencia las expectativas que tenga el colectivo de socios, entre las que destacamos las siguientes:

- 1.- El deseo de constituir una Organización nueva, distinta. No tanto por los objetivos a alcanzar, sino por el factor diferenciación con la Empresa de Capitales. En donde la distinción básica radique en los sistemas de gestión y en su estructura (roles, control, productividad, autoridad formal, retribuciones, etc.).
- 2.- El grupo humano que va a constituir la cooperación, en ocasiones, no acepta sus propias limitaciones, y pretende crear modelos utópicos en donde estén las personas que no son y les gustaría ser. Desde esta perspectiva, y partiendo de falsas premisas, se genera un Modelo inadecuado; que pretendiendo alcanzar metas elevadas de carácter social, consigue a la larga, precisamente, lo contrario: des rentabilidad, conflictos tensiones, etc.

Esta inadecuada elección comporta, necesariamente, problemática organizacional, que se manifestará con mayor fuerza a medio y largo plazo.

Como ejemplo significativo, tenemos el caso de algunos procesos de transmisión de la titularidad del negocio, que pasa de ser una Empresa de Capitales a convertirse en una cooperación de Trabajo. En ciertos casos, la transmisión se hace por "*actos inter vivos*" y sin mediar crisis económica alguna. La nueva Organización, en estos supuestos, suele mantener: el mismo equipo directivo; la totalidad de la plantilla anterior; los estilos de relación y de comunicación existente; y por ende, la misma Cultura organizacional. Así como utilizan las instalaciones, el producto y las estrategias comerciales de la empresa anterior.

La sociedad resultante no es tan nueva, subsiste sobre los parámetros de la empresa anterior, tan sólo ha modificado su forma jurídica. Y sin embargo, el cambio comporta, por lo general, profundas modificaciones en la Estructura y en los Sistemas de Gestión, que se revisten de un elevado grado de "democratización" y de participación.



Lo curioso del caso es que el origen del cambio, no está tanto en la inadecuación anterior, como en la necesidad de diferenciarse de la Empresa de Capitales precedente. O dicho en otras palabras, en intentar "*cooperativizar la Organización existente anterior*"; que suele ser un grave error, porque posiciona a la nueva cooperativa en una situación organizacional caótica.

Los cambios en la titularidad de los negocios no deben comportar, "*per se*", modificaciones en la Estructura en los Sistemas de Gestión, de no ser que los mismos fuesen inadecuados, también, para la empresa anterior.

Dicho en otras palabras, la Estructura y los Sistemas de Gestión adecuados para una Empresa de Capitales, son igualmente idóneos para la nueva cooperativa surgida del cambio de su titularidad. Pues, la configuración estructural de la Organización, no guarda una relación directa con la forma jurídica adaptable; sino que dependerá de las características organizacionales de la cooperativa: objetivos, personas, cultura organizativa existente, misioneros, etc.

Como hemos señalado; la adopción de un Modelo inadecuado de Funcionamiento comportará problemática para la cooperativa, que se agravará en función de las características y necesidad del cambio posterior. A saber, que exista cambio en el modelo inicial, o que el mismo no se modifique.

5.1.- CAMBIO EN EL MODELO INICIAL

Muchas cooperativas descubren con el tiempo, que el Modelo de Funcionamiento que escogieron al principio, ha dejado de tener validez o no la tuvo nunca; pues, constatan que resulta ineficaz para el logro de las finalidades de la cooperativa, al no adecuarse con la coyuntura del entorno o con la realidad interna de la empresa.

En algunos casos, a partir de estos brotes de insatisfacción de dirección y un cierto número de socios se plantean seriamente la posibilidad de modificar las bases y la concepción del Modelo de funcionamiento cooperativo, y lo proponen al resto del colectivo.



Este cambio propuesto -o vislumbrado-, si se pretende llevar a cabo, producirá en la cooperativa diversas situaciones, que van desde las resistencias, en el mejor de los casos (pues es cambio se asimila), hasta los abonados (en cuyo extremo el cambio no es asimilado por una parte de la colectividad, que se aparta o es forzada a alejarse del proyecto), pasando por frustraciones (que son situaciones de no cambio, porque existe una aceptación forzada del mismo, o simboliza una forma de sobrevivir en un ambiente que le resulta hostil o rechazable).

Debemos pensar que las personas, cuando se incorporan a la cooperativa, formulan unas expectativas organizacionales de carácter individual. Es decir, se plantea aquello que desean alcanzar por medio de la cooperación, y que justifica el nexo de unión de cada individuo con su cooperativa.

Estas expectativas se concretan en lo que los especialistas denominan el contrato psicológico: que es un compendio de ilusiones y deseos sobre los objetos, las formas de organización y las metas que debe alcanzar la cooperativa.

El cambio de modelo rompe, o puede romper, este contrato psicológico, que justifica el nexo de unión del socio con la cooperativa. Y estas situaciones suelen ser muy dolorosas, porque el cambio puede ser vivenciado como una traición que hacen los

socios que formulan o apoyan con su voto, la propuesta que en su día quizá defendieron de un modo vehemente.

Con frecuencia suele ocurrir, que algunos de los socios que apoyan el cambio propuesto, fueron en su día, defensores a ultranza del Modelo de Funcionamiento establecido que se pretende remodelar.

Como ilustración de lo indicado, presentamos a continuación un cuadro que sistematiza una secuencia completa de un proceso de cambio del Modelo inicial.

El Modelo de Funcionamiento se suele adoptar en virtud de las expectativas de los socios: que son la resultante de los valores y actitudes que tienen hacia la Organización, los negocios y el mundo en que vivimos. Una vez discutido y aceptados sus contenidos, se produce una cierta sacralización del Modelo, que pasa a formar parte de la Cultura de la nueva cooperativa. El cambio rompe esta concepción y supone modificar la Cultura de la cooperativa.

Cambiar la Cultura organizacional en cualquier empresa es un proceso sumamente difícil, que en algunos de los casos raya lo imposible si comporta modificaciones en el esquema de valores de individuos más poderosos.



En el caso que nos atañe -el cooperativismo valenciano-, estamos ante un cambio con una doble intensidad; por una parte, se demanda modelar la cultura organizacional y adecuarla a las circunstancias del entorno o de la empresa; y por otra, cambiar, al mismo tiempo, los Sistemas de Gestión y la Estructura.

Si cambiar lo primero resulta difícil, no lo es menos modificar los sistemas de gestión, porque el nuevo Modelo generará entre el colectivo humano inseguridad, ansiedad y desasosiego; cuya intensidad estará en función de los sistemas a modificar, y de la necesidad del cambio. No es lo mismo, por poner un ejemplo, que el cambio sea propuesto a voluntad propia para mejorar, que si se produce por exigencias inmediatas del mercado.

En procesos de cambio de esta índole -en los que he tenido la oportunidad de participar en calidad de consultor- se constatan las grandes dificultades que tiene la Organización para adecuarse, en el mejor de los casos, al cambio propuesto. Algunas cooperativas saneadas con una rentabilidad excelente y con un gran potencial de desarrollo, no han sabido -querido o podido- desarrollar el cambio en su modelo de funcionamiento, y han entrado en un proceso de degeneración (económica y organizacional) que, en ciertos casos, ha significado su desaparición del mercado.

5.2.- NO HAY CAMBIO EN EL MODELO INICIAL

Como antes he señalado, hay ocasiones en las que no es posible desarrollar un cambio en el Modelo inicial, porque el mismo está excesivamente arraigado a la cultura de la empresa; a la cooperativa, por exigencias del mercado, no pueden disponer del tiempo o de los recursos necesarios para llevar a cabo un cambio de estas características.



Estas son las peores situaciones en las que se puede encontrar una cooperativa; porque suelen generar elevadas cotas de ineficiencia, como:

- 1.-** Escasa rentabilidad y condiciones de trabajo inadecuadas con el entorno: pérdidas; salarios reducidos; extensas jornadas de trabajo; Seguridad Social en inferioridad de condiciones -Régimen de Autónomos en bases mínimas o Régimen General con bases de cotización escasas, etc...
- 2.-** Que la cooperativa desaparezca del mercado, con graves repercusiones de carácter personal, familiar y social.
- 3.-** Conflictos y tensiones entre los socios, creando desmotivación, abandonos y frustraciones.
- 4.-** Deficiencias organizativas de carácter grave que merman la eficiencia empresarial; asambleísmo; poca agilidad en la gestión y en forma de decisiones; no asunción de las responsabilidades inherentes a la cooperación, etc...

Nuestra experiencia nos indica que estas situaciones, a la larga, tampoco satisfacen a los colectivos que las defienden; pues condicionan el futuro organizacional de estos socios, y en el fondo, ellos lo saben...



IV.- PARTE 3ª: OTROS ELEMENTOS QUE DIFICULTAN EL PROCESO

6.- LA DIFÍCIL GESTIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN EN DONDE SUS MIEMBROS DISPONEN DE ELEVADOS COMPONENTES DE PODER

Muchos dirigentes empresariales afirman que las cooperativas de trabajo son empresas conflictivas, porque sus componentes mantienen elevadas dosis de insatisfacción y de frustración personal. Y que llegan a generar abandonos o situaciones de tensión que ponen en peligro el futuro de las cooperativas.

A mi juicio, creo que estos dirigentes tienen razón en lo que dicen, pero no en la intencionalidad de sus palabras.

Si partimos de la concepción tradicional de las relaciones entre el trabajador, la empresa y la dirección, deberemos reconocer que las cooperativas son empresas más conflictivas que la mayoría de las sociedades anónimas; pues, si el trabajador dispone de poco poder (como ha sido la tónica en las últimas décadas), y se considera que dentro de la empresa deben "*obedecer ciegamente las órdenes de sus superiores*", toda Organización que no encaje en este marco y que otorgue una cierta participación al empleado, tenderá a ser conflictiva...

Las empresas de Capitales, hasta hace unos años, no han sido conflictivas. Entre otras razones, porque el trabajador disponía de poco poder para hacer valer sus reivindicaciones o hacerse escuchar por el empresario. Sin embargo, en la medida en que los trabajadores alcanzan mayores cotas de poder (por medio de reconocimiento de sus derechos básicos: libertad sindical, derecho de huelga, información, etc...) el nivel "gobernabilidad" de las empresas disminuye, apareciendo conflictos que hace unos años eran impensables.



Por esta razón, los empresarios que no han sabido, o querido, adecuarse a estos cambios han desaparecido o tienen graves problemas para funcionar. En otras razones, porque su empresa está en "*conflicto permanente*"....

Debemos pensar que la cooperativa tiene un Modelo de Organización avanzado, en donde los socios por la naturaleza de la empresa disponen de elevadas cotas de poder, al combinar en el tiempo su cualidad de accionistas con la de trabajadores. Esto hace que la gestión de los recursos humanos sea más completa.

Sin embargo, debemos reconocer que esta no es una característica inherente a la cooperativa de Trabajo, sino cualquier tipo de Organización -sea capitalista o no- en donde el empleado disponga de elevadas cotas de poder. Porque cuanto más poder tengan los trabajadores, provenga el mismo de donde provenga (de ser propietario del tipo de actividad, o de los conocimientos), más difícil será la gestión de sus recursos humanos, ya que el grado "*conductividad de las personas será menor*", mucho más si aplicamos los cánones clásicos de management.

Existen muchas empresas de Capitales, que tienen dificultades similares a las que se observan en las cooperativas para dirigir a sus colectivos. Entre estas empresas destacamos a: (1) las empresas familiares; (2) las empresas de consultoría; (3) las empresas de artistas y artesanos, (4) las empresas de profesionales en general.

En este tipo de empresas se adoptan formas de gestión, con elevados componentes de participación. Y en muchas de ellas, se distribuye la propiedad entre sus miembros, para salvaguardar la permanencia de la empresa en el mercado; que es como decir, para asegurar la cohesión del equipo de profesionales. Es lo que ocurre: con las empresas de consultoría cuyos miembros suelen tener participaciones del negocio; y con el sector de vidrio, que está "*cooperativizado*".

Para concluir, afirmo que **las cooperativas de Trabajo son empresas más difíciles de "governar" que las empresas de Capitales, porque están dotadas de un Modelo de Funcionamiento avanzado, que otorga a los socios elevados componentes de protagonismo y de poder.**

Sin embargo, debemos reconocer que **el grado de dificultad para gobernar las empresas de Capitales se incrementará con el tiempo, paralelamente al protagonismo que la sociedad occidental, le está otorgando día a día a todas y cada una de las manifestaciones del ser humano en la tierra.**



7.- LA RESPONSABILIDAD COOPERATIVA

Para comprender mejor la problemática que comporta el Modelo Cooperativa, debemos analizar uno de los pilares, en los que se fundamentan las formas cooperantes de Organización: la responsabilidad que contraen sus miembros, desde el momento en que deciden constituir una empresa de Trabajo Comunitario.

Parto del supuesto de que, lamentablemente, la responsabilidad es uno de los conceptos olvidados por una gran parte de los ciudadanos que mantiene algún tipo de relación con la cooperativa de Trabajo. Existe muy poca bibliografía sobre la responsabilidad y esta no ha sido objeto de estudio por parte de los investigadores del cooperativismo o de la Economía Social.

Sin embargo, resulta paradójico observar, como este tema es, al mismo tiempo, uno de los conceptos más verbalizados por los individuos en los procesos en los que está presente la interacción humana.

Hay personas que lo utilizan como arma arrojadiza en contra de los "otros" ciudadanos, que son catalogados por éstos de irresponsables. Otras personas emplean el concepto de la responsabilidad para justificar lo injustificable. Y muy pocos profundizan en torno a su significado y extensión.



Popularmente, está extendida la fábula de que *"el cooperativismo es sinónimo de participación"*. Y en consecuencia, se afirman cosas como estas: *"que es necesario transmitir más información a los socios..., que hay que depurar las técnicas de comunicación y agilizar canales de participación, con el fin de hacer más atractivo para el socio "el producto cooperativo", ... etc.."*

En estos casos se suele presuponer, que el socio dispone de pocas prerrogativas... Sin embargo, los que tenemos el privilegio de ser de algún modo observadores sociales, vemos que algo no "encaja" en este cuadro tópico: (*) porque los socios no siempre responden en consonancia con el rol que la Organización les confiere, y, en consecuencia, suelen asumir menos responsabilidades de las que debieran; y (*) porque mucho de los problemas que se observan en el cooperativismo, y más específicamente en la convivencia organizacional, tienen su raíz, precisamente, en el miedo a asumir responsabilidades.

En otro tipo de Organizaciones cooperativas, como las de Consumo, o en Grandes Cooperativas de Trabajo, es probable que el socio esté más apartado de la vida socio-empresarial, y, sobre todo, más alejado de los centros de decisión; y puede ser aceptable que se otorguen mayores prerrogativas.

Pero no es este caso de las cooperativas de Trabajo Asociado de la Comunidad Valenciana, en donde observo que, en general, el socio suele tener más prerrogativas de las que debería poseer, en función del grado de responsabilidad que asumen durante el proceso cooperativo del que forma parte.

Las formas cooperantes de Organización están basadas en tres conceptos que a mi juicio son relevantes: la libertad, la responsabilidad, y la madurez del individuo cooperante. La conjunción de estos conceptos nos lleva a tener en cuenta que: (*) sin libertad no hay responsabilidad y sin responsabilidad no hay auténtica libertad; y (*) que la madurez es un estado personal a través del cual, el individuo es capaz de tomar decisiones y adoptar posiciones ante la vida, con libertad, asumiendo las responsabilidades inherentes al proceso.

Si afirmamos que sin libertad no hay responsabilidad, y que sin ambos conceptos no hay cooperativismo posible, deberemos reconocer que sin madurez no puede haber libertad responsable, y que sin esta la cooperación tendrá mayores dificultades de implementación. Por estas razones llegamos al convencimiento de que el cooperativismo es un sinónimo de la responsabilidad.

En esta misma línea se manifiestan diversos autores: Rolf. Eschenburg nos habla

de "organizar la cooperación en la responsabilidad" y D. Jose María Arizmendiarieta concluye afirmado que "en la cooperación todos somos responsables de todo".



COOPERAR

Para el socio cooperativista esto suele significar hacer suyas las Prerrogativas (o derechos) y las Responsabilidades (u obligaciones) inherentes a la actividad socio-económica, que tiene toda empresa de carácter comunitario, porque sabemos que sin responsabilidad no hay libertad, del mismo modo que sin libertad no hay responsabilidad.

Desde la perspectiva expuesta, la responsabilidad afecta a "todas" las actuaciones del conjunto de actores directos que integren la cooperación. El cooperativismo está directamente relacionado -e impregnado- con la responsabilidad; nadie puede ser ajeno a la misma, unos tienen responsabilidad de acción, otros de control, y todos de omisión.

Lamentablemente, nuestra experiencia nos indica que los socios de un gran número de cooperativas no lo entienden así; pues se paran conceptual y operativamente, la responsabilidad con las diversas formas de participación social, como si de cosas distintas se tratara.

El desarrollo de un proyecto cooperativo es una responsabilidad que afecta a la totalidad de sus componentes. La eficiencia de sus relaciones, y "avances sociales", tendrá relación directa con el grado de compromiso alcanzado por sus miembros cooperantes. Y siguiendo a D. José María Arizmendiarieta, este nos señala de un modo brillante que "la sociedad autogestionada será la que todos, con nuestra preparación y ganas de participar, seamos capaces de realizar". En contextos cooperativos en donde la responsabilidad afecta a todos los miembros cooperantes, y en la totalidad de las acciones de la vida organizacional, puede ser adecuado hablar de corresponsabilidad.

Por todo lo cual, deberemos afirmar que la adopción de un Modelo de Funcionamiento y, sobre todo, su pureza de su ejecución, dependerán en gran medida de la responsabilidad cooperativa. Porque, **el Modelo Cooperativo descansa en las respuestas coherentes y responsables de los socios. Si nuestras cooperativas no funcionan es porque los socios no las hacemos funcionar...**



8.- ALGUNAS CONCLUSIONES DE INTERES

8.1.- La principal problemática que se deriva del Modelo de Funcionamiento cooperativo, radica en su misma existencia. Porque, como he indicado antes el cooperativismo de Trabajo no ha sabido, querido o podido introducir un Modelo de Funcionamiento coherente con sus postulados filosóficos y adecuados para operar en una economía de mercado.

8.2.- Existen tres grupos de factores que ha distorsionado el proceso de incorporación del Modelo de Funcionamiento Cooperativo:

8.2.1.-El primero se relaciona con **EL ENTORNO**, con aquello que es más ajeno y por tanto menos cambiante. El cooperativismo nace y se desarrolla con una serie de circunstancias del entorno, que condicionaran su funcionamiento posterior. Y, además debe intentar incorporar en la sociedad un Modelo que rompa con los valores que la sustentan.

8.2.2.-El segundo se relaciona con **LA VOLUNTAD** del cooperativismo pues ésta aporta una anticultura empresarial poco favorable para la inserción de Modelos coherentes.

8.2.3.- El tercero se relaciona con **LAS CARACTERISTICAS DE LA COOPERATIVA**, y más específicamente con el poder, pues, la cooperativa de Trabajo es una forma de organización avanzada, que le otorga un elevado poder a sus componentes. Por tanto, su funcionamiento dependerá, en gran medida, del grado de responsabilidad que sean capaces de asumir sus miembros.

8.3.- La adopción de Modelos de Funcionamiento inadecuados, hace que la experiencia cooperativa se trunque, que se derrumben sus realizaciones, y que la comunidad se resista. Y he aquí algunas de sus consecuencias:(*) abusos de las prerrogativas inherentes a la participación; (*) rechazo de la función directiva que trae consigo el desorden la falta de rentabilidad y la inviabilidad de la cooperativa; (*) rechazo hacia los sistemas de gestión conocidos, valoración de puestos, incentivos, productividad, control, etc.

8.4.- La problemática que se deriva de la participación de los socios NO ES

INHERENTE AL COOPERATIVISMO sino a todas las formas de convivencia social que estén basadas en la cesión de voluntades de los que participan. ¿Es que en el sistema Democrático no ocurre lo mismo? ¿Qué partido político, sindicato o institución está inmune a los desajustes en las conductas de sus colectivos?



8.5.- Es necesario reconocer la necesidad de utilizar las técnicas y sistemas de gestión conocidos, los de la Empresa de Capitales. Si bien, tenemos la responsabilidad de utilizarlos "mejor" que lo han hecho los empresarios. Estoy convencido que la "especificidad cooperativa" en las formas de Organización, no funciona.

Es probable que no sepamos, de un modo absoluta, si funcionará la "uniformidad organizativa" con las Empresas de Capitales, pero lo que si sabemos -porque es una evidencia observable- es que no funciona la "especificidad".

8.6.- el cooperativismo necesita incidir en la sociedad para que su Modelo de Bases sea conocido y aceptado. Y esta es una de las funciones prioritarias que deben asumir los representantes del movimiento cooperativo.

En este proceso los Grupos cooperativos también pueden ser importantes, para "proteger" a las cooperativas asociadas de las influencias nocivas de un entorno cultural hostil.

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized, cursive script that is difficult to decipher. The signature is written on a white background and appears to be a personal or official mark.