

O COOPERATIVISMO COMO FÓRMULA EMPRESARIAL DE FUTURO PARA CANALIZA-LO ESPÍRITO EMPRENDEDOR COLECTIVO

ALFONSO VARGAS SÁNCHEZ

Departamento de Dirección de Empresas e Marketing
Facultade de Ciencias Empresariais
Universidade de Huelva

Recibido: 8 marzo 2000

Aceptado: 15 maio 2001

Resumo: É un feito que as formas empresariais de economía social, coa empresa cooperativa como principal expoñente, veñen desempeñando un papel cada vez máis activo e destacado na sociedade contemporánea, na que o fomento da capacidade emprendedora se converteu nunha das prioridades das políticas de emprego. Tanto é así que hai quen chegou a cualifica-la creación de empresas como a oitava arte.

Na actualidade, o empresario identifícase coa figura do emprendedor, que cando é colectivo atopa na cooperativa unha fórmula cuns perfís idiosincrásicos que sintonizan con determinados valores imperantes na nosa sociedade. A empresa non pode ser allea ó que a sociedade da que forma parte sente, desexa, espera; pola contra, debe interiorizar eses valores e acomodar o seu comportamento a eles para darlles ós seus stakeholders xusto o que estes demandan. A cultura do cooperativismo, enchoupada de democracia, de solidariedade, etc., ofrécenos precisamente iso, sen que se contrapoña á eficiencia na xestión empresarial, que fai posible a súa supervivencia e desenvolvemento.

Palabras clave: Cooperativismo / Empresa / Emprendemento.

COOPERATIVISM AS A FUTURE BUSINESS FORMULA TO CHANNEL THE COLLECTIVE ENTREPRENEURIAL SPIRIT

Abstract: It is a fact that business forms of social economy, with the cooperative firm as the main figure, are carrying out a more and more active and outstanding role in contemporary society, in which fostering entrepreneurial capacity has become a priority in employment policies. It is for this reason that setting up companies has been ranked as the eighth art.

At present, the businessman is seen as an entrepreneur, who when it is a collective finds in the cooperative a formula whose idiosyncratic profiles tune in with certain operating values of our society. The company cannot be inconsistent to the feelings, wishes or hopes of the society which it is a member; on the contrary, it has to internalize these values and to adapt its behavior in order to give to its stakeholders exactly what they expect. The cooperativism culture, embedded in democracy, solidarity, etc., offers us just this, without confrontation with efficiency in running the company, which make its survival and development possible.

Keywords: Cooperativism / Firm / Entrepreneurship.

1. INTRODUCCIÓN

O paradoxo está instalado en tódalas ordes da vida. Vivimos inmersos nel. É algo que non podemos facer desaparecer e que, por iso, temos que administrar: a xestión do paradoxo é un dos retos vitais que debemos afrontar diariamente. A dialéctica de Hegel axúdanos a entender estas situacións: nela enfróntanse enerxica-

mente dúas posicións, a tese e a antítese, para desenvolver unha síntese, que non é un simple compromiso senón unha solución nova.

En efecto, o devir da sociedade, da economía, das empresas, está cheo de paradoxos, de forzas aparentemente contradictorias que temos que ser capaces de sintetizar. Por exemplo, nun mundo como o actual no que parecería que a máquina o domina todo (ou case), ou que, en todo caso, rematará por facelo, atopámonos con que a diferenza, a verdadeira diferenza entre unhas empresas e outras, entre as que exercen como líderes e as que desempeñan o papel de seguidoras das primeiras, entre as mellores e as mediocres, entre as que son admiradas e as que permanecen no anonimato da indiferencia, atópase nas persoas, nas súas aptitudes e actitudes, na súa preparación (coñecementos e habilidades) e no seu comportamento, no seu talento e nos seus valores, en definitiva, neses aspectos intanxibles dificilmente imitables. Ademais, o desenvolvemento tecnolóxico provoca que a diferenza de produtividade entre os mellores e os mediocres aumente dun xeito exponencial. Isto non lles deixa ás empresas máis opción que ir, como din os franceses, trala *crème da crème*. Por exemplo, os resultados da enquisa realizada pola revista *Fortune* en 1997¹ sobre as empresas máis admiradas do mundo revelaron que a capacidade de atraer, motivar e reter persoas con talento é o mellor predictor da excelencia (a variable que máis se relaciona co éxito), de aí o papel central que cómpre atribuír ás competencias persoais.

Nun mundo no que, gracias sobre todo ó desenvolvemento das tecnoloxías da info-comunicación (e á súa revolución silenciosa), a información flúe a unha velocidade inusitada, onde a súa accesibilidade e dispoñibilidade nos sitúa a miúdo non ante un problema de falta de información, como ocorría antes, senón ante o de seleccionala información que realmente é relevante, isto vai conducirnos a unha nova situación extraordinariamente desafiante: se ata agora se afirmaba que o poder era exercido por quen posuía a información (información é poder), esta nova realidade fai que o poder pase a ser desempeñado polos depositarios de ideas, é dicir, do goberno da información ó goberno das ideas. Ou, en palabras de Peter Drucker, “as decisións hanse de tomar non por autoridade senón por coñecementos” (*Negocios*, 28-10-97, p. 38).

Nun mundo no que a competencia é global e por iso cada vez máis intensa e onde o cliente² viu incrementado o seu poder, as empresas necesitan doses cada vez maiores de creatividade para xera-la capacidade de innovación necesaria que lles permita non xa satisfacer, senón sorprender, entusiasmar e ilusionalo cliente. As ideas son, por conseguinte, máis necesarias ca nunca tamén desde este punto de vista para sobrevivir e desenvolverse.

¹ 27 de outubro de 1997, p. 52.

² Máis informado, con máis capacidade para comparar, con máis alternativas entre as que elixir, máis esixente, máis infiel.

Todo o anterior nos leva a identificar un factor crítico na xestión das organizacións: o coñecemento e a súa xestión (a súa creación, a súa utilización, a súa transmisión). Así, o factor humano situouse como eixe fundamental da moderna administración empresarial, xa que a persoa é a única depositaria, a única fonte desas ideas, desa creatividade que fai posible a mellora continua e a innovación. Non esquezamos que a creatividade é a capacidade de xerar ideas, mentres que a innovación é a capacidade de poñelas na práctica.

Abonden só as tres citas seguintes como apoio deste punto de partida:

- «*A intelixencia concentrada, a capacidade de adquirir e aplica-lo saber e os coñecementos son a nova fonte de riqueza. Singapur, que se chama a ela mesma a illa intelixente, recoñece "...que as fontes tradicionais de riqueza e as vantaxes comparativas –terra, materias primas, diñeiro, tecnoloxía– poden ser todas adquiridas, sempre e cando se teñan as persoas coa intelixencia e os coñecementos para aplicalas"*» (Handy, 1994).
- «*Si puedo coger tu producto y hacerlo más barato, si los recursos naturales pueden comprarse a precios asequibles y en todo el mundo, si nos pueden prestar capital y la tecnología puede copiarse, ¿qué te queda? Gente preparada*» (Thurrow, 1996).
- «*Cuando tratamos de los problemas de las organizaciones humanas, la solución de cualquiera de ellos pasa por cuestiones humanas que dependen de circunstancias concretas y que exceden de los límites de métodos y técnicas. En una organización con un buen liderazgo, con la motivación adecuada de los partícipes de la organización, cualquier técnica puede funcionar correctamente, ya que las personas se encargarán de superar sus defectos. Por el contrario, en una organización donde las condiciones anteriores no se cumplan, es improbable que una técnica, por muy buena que sea, tenga éxito alguno a largo plazo. Las personas se encargarán de que no funcione...*» (Rosanas Martí, 1999).

2. A EMPRESARIALIZACIÓN DA SOCIEDADE

Vexamos algunhas manifestacións deste fenómeno:

- Unha tendencia moi acusada nas estratexias empresariais durante a última década foi o chamado *downsizing*; é dicir, o adelgazamento ou alixeiramento da estrutura para gañar competitividade en custos (reducíndoos e transformando os fixos en variables) e para logra-la axilidade e a flexibilidade que unha contorna dinámica require. En moitos casos, estes procesos concretáronse na externalización (subcontratación ou *outsourcing*) de determinadas actividades antes levadas a cabo pola propia empresa, o que deu lugar á creación de novas firmas auxiliares participadas (ou mesmo controladas) polos propios traballadores vítimas desa “dieta”

para elimina-lo sobrepeso, que se viron así na necesidade de asumir un novo rol: o de empresarios. En moitos destes casos, igual ca nos máis traumáticos derivados de expedientes de crises, as fórmulas de economía social (cooperativas, sociedades laborais) foron amplamente utilizadas para vehicular estas iniciativas dos traballadores³.

- En boa medida, volvemos a aquilo de “o pequeno é belo”, malia que en contraste, e velaí de novo o paradoxo, esteamos asistindo paralelamente a grandes procesos de concentración empresarial, á busca da masa crítica necesaria para poder competir con garantías en mercados globais. Velaí o equilibrio que debe conseguirse: aproveita-las vantaxes que unha maior escala pode darlles ós grandes, pero coa axilidade e coa flexibilidade da estrutura dos pequenos. En todo caso, a mirada volveuse cara ó desenvolvemento local e as pemes como fontes xeradoras de crecemento económico e benestar social, que poden competir con éxito se saben atopalo seu nicho de mercado e facerse fortes nel.
- Se observamos ó longo do tempo cómo evolucionou a capacidade de innovación da humanidade, esta perspectiva histórica móstranos con claridade a enorme aceleración que se produciu nas últimas décadas. Estas innovacións, non cabe dúbida, traen aparelladas novas oportunidades de negocio e, polo tanto, a creación de novas empresas para explotalas, nas que o recurso máis valioso non é o financeiro (necesario pero non suficiente) senón o capital intelectual dos seus promotores.
- A imaxe da figura do empresario e o seu papel na sociedade actual evolucionou positivamente cara ós seus auténticos perfís como creador de emprego e riqueza e axente indispensable para o progreso social. Desde tódalas instancias implicadas no fomento da actividade económica, incluídas as universidades, véñense despregando considerables esforzos por estimular-lo espírito emprendedor e a posta en marcha de novos proxectos empresariais, especialmente entre a mocidade, propiciando o autoemprego, individual ou colectivo, como fórmula máis efectiva para loitar contra a desocupación.
- Ese espírito do emprendemento trasládase tamén ó interior das empresas, polo que se precisa no seu seo persoas creativas, xeradoras de novas ideas, capaces de impulsa-los novos proxectos que a compañía necesita para desenvolverse nun contexto no que a innovación é un elemento clave: aparece a figura do *intrapreneur*.
- Ademais, os conceptos empresariais e as súas técnicas de xestión esténdense e aplícanse cada vez máis a ámbitos como as administracións públicas ou as entidades privadas de carácter non-empresarial, onde os principios de eficacia, eficiencia, economicidade, calidade total, etc. comezan a ser de uso común. Ata nas economías domésticas hai que saber administrar e saca-lo máximo partido a uns recursos escasos, igual que fan as empresas.

³ De feito, Grávalos Gastaminza (2000, cap. V) pon de manifesto e demostra o carácter anticíclico das empresas de economía social.

3. A HUMANIZACIÓN DA EMPRESA

Polo tanto, encamiñámonos cara a un modelo de empresa que destaca pola primacía do coñecemento (do saber, do capital intelectual) como factor productivo básico, que lle está facendo descubrir á sociedade que as persoas constitúen o recurso máis valioso no proceso de creación de valor e, por conseguinte, o mellor investimento que pode facerse para progresar e gañalo futuro. De novo en palabras de Drucker (1993), “os coñecementos están substituíndo o capital como recurso básico das economías”⁴. Agora ben, “si Drucker está en lo cierto y los conocimientos son el capital más importante de la empresa del mañana, entonces el modelo de propiedad que niega un sentido de propietarios a aquellos que proporcionan y aplican sus conocimientos, pero les garantiza tal sentido a un grupo de señores ausentes, no parece ser una receta adecuada para conseguir los máximos niveles de creatividad en el negocio” (Clarke e Monkhouse, 1994, p. 11). De feito, de forma cada vez máis estendida as empresas están tomando iniciativas na liña de recompensa-los seus empregados con participacións no capital social, que adquiren desta maneira a dobre condición de traballador e de socio, tratando así de fidelizalos e de eleva-lo seu grao de compromiso coa empresa.

Véxase, senón, na táboa 1 o crecente uso que as empresas norteamericanas, na meca do capitalismo, están facendo dos chamados ESOP (*Employee Stock Ownership Plans*); é dicir, de plans a través dos cales os empregados acceden á propiedade de accións da compañía.

Táboa 1

	1975	1980	1990	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Nº de plans	1.600	4.000	8.080	9.225	9.670	10.170	10.670	11.100	11.400
Nº de empregados participantes (miles)	248	3.100	5.000	7.500	7.900	8.300	8.700	8.500	8.500 ⁵

FONTE: www.nceo.org/library/eo_stat.html.

Esta corrente humanista tamén se ve reflectida nos camiños que vai tomando a conducción das organizacións empresariais, na que se prefíre falar de líderes (liderado) en lugar de xefes (mando); ou de colaboradores ou socios, non de subordinados; a descentralización, a participación e as estruturas planas van abríndose paso fronte á centralización, a autocracia e as estruturas altas, igual cás estruturas orgánicas fronte ás burocracias. Ou como expresan Tersine, Harvey e Buckley (1997, p. 56), pasamos de poñer-lo foco na tecnoloxía a situalo nas persoas, de traballadores especialistas a traballadores multifuncionais, do traballo individual ó traballo en

⁴ Citado por Clarke e Monkhouse (1994, p. 67).

⁵ É certo que este número, nunha economía como a estadounidense con máis de 150 millóns de empregados, aínda é relativamente baixo.

equipo e dunha organización na que o *manager* resolve a outra na que os traballadores toman as súas propias decisións.

De igual forma, esa humanización da administración empresarial conséntase na medida en que quen pilotan estas organizacións centran a súa atención de forma prioritaria na dirección de persoas, en cómo alíñan os seus comportamentos cos obxectivos da compañía; é dicir, na compoñente humana da xestión directiva e os seus aspectos *soft* ou culturais.

Non obstante, o concepto de “humanización da empresa” que encabeza este epígrafe ha ser ben entendido, no sentido de que na era da información, na sociedade do coñecemento, a persoa convértese agora máis ca nunca na medula da xestión directiva, na máis importante fonte de vantaxe competitiva. Este discurso, que vén subliñar a transcendencia do recurso humano, parece non casar, en embargo, co que ocorre a miúdo na realidade cotiá das empresas:

- Os traballadores son os primeiros sacrificados nos procesos de racionalización ou de crise nas empresas.
- Nunha contorna global e cada vez máis competitiva, na que prevalece o mercado e a obtención de resultados a curto prazo, as prácticas empresariais tenden á deshumanización destas organizacións.

Aínda que estes son os feitos, a explicación desta aparente contradicción, deste paradoxo, é posible, se temos en conta que:

- Os traballadores sacrificados serán os que non lle engadan valor á compañía, en función do que esta necesita no contexto actual dos negocios. Os que si o fagan formarán a auténtica columna vertebral da organización.
- O curto prazo ha compatibilizarse co longo prazo: non só se trata de obter beneficios agora, senón de seguir facéndoo no futuro e para logralo o recurso humano é, de novo, a principal axuda.

4. A SOCIEDADE COOPERATIVA E O EMPRENDEDOR COLECTIVO (DEMOCRÁTICO)

Chegados a este punto, e insistindo nese “espírito humanista” que impregna a actual concepción da administración de empresas, se cadra é o momento de lembrar, como sinala Morales Gutiérrez (1996, p. 254), que a sociedade cooperativa é a empresa humana, a empresa personalista por excelencia, un modelo empresarial configurado en torno a un valor básico: a soberanía da persoa sobre o resto dos factores productivos. Parodiando o afortunado e clásico slogan das caixas de aforro, “a

cara humana do diñeiro”, podería dicirse que as cooperativas son “*a cara máis humana do capitalismo*” (Vargas Sánchez, 1999, p. 227).

Polo tanto, parece como se a empresa capitalista convencional estivera achegando a súa maneira de se comportar ó da sociedade cooperativa⁶, ó tempo, todo hai que dicilo, que se vén producindo unha flexibilización dos principios desta que suaviza os seus perfís distintivos. Atopámonos, pois, ante dous modelos que coexisten nunha economía de mercado e que parece como se fosen enriquecéndose mutuamente para adaptarse mellor á súa contorna, o que permitiría falar dunha certa converxencia sen perda da identidade propia.

Así e todo, moito se debateu acerca do presunto carácter inherentemente marxinal e débil da empresa cooperativa, que contrasta, por exemplo, co papel fundamental que desempeñan (xunto con outras figuras da economía social) na creación de emprego, tanto no seu aspecto cuantitativo como cualitativo; e co carácter universal do cooperativismo e a súa presenza sobresaliente en numerosas actividades económicas, con realidades empresariais que mostran, a través do seu éxito, que a forma cooperativa non ten por qué ser ineficiente.

En traballos anteriores (Vargas Sánchez, 1995a e 1999b) estudiáronse as características fundamentais que parecen conducir, nos tempos que corren, á excelencia empresarial, poñendoas en relación coas singularidades da fórmula cooperativa. Sobre esta base, existen evidencias suficientes para sinalar como principais causas dos fracasos deste tipo de empresas os seguintes: o escaso compromiso dos socios, unha dirección non-profesional e unha inadecuada interpretación dos principios da cooperación, ou incluso a non-aplicación dalgúns deles⁷. Por conseguinte, se se corríxen esas tres debilidades principais, nada impide de antemán que as sociedades cooperativas sexan empresas excelentes (Rodrigo Moya, 1993 e 1995), máxime se temos en conta que, como contrapartida, posúen algunhas fortalezas potenciais como as seguintes:

♦ *A sociedade cooperativa como empresa de participación* (García-Gutiérrez Fernández, 1991, p. 197). Entre as características que singularizan a sociedade cooperativa atópase a participación do socio nos tres tipos de fluxos que teñen lugar nunha empresa (García-Gutiérrez Fernández, 1988-1989, p. 87):

- Fluxos de información-decisión, participando democraticamente (un socio = un voto) nos órganos sociais (participación na xestión⁸).
- Fluxos reais, nos que intervén como provedor e/ou como consumidor.

⁶ Así, a participación dos traballadores na xestión, no capital e nos beneficios, buscados pola empresa capitalista convencional para mellora-la súa eficiencia, é parte da idiosincrasia do cooperativismo.

⁷ Como ocorre co infrautilizado principio de cooperación entre cooperativas que contribúe, a súa posta en práctica, a palia-la atomización e o reducido tamaño da maior parte destas empresas que limita severamente a súa competitividade.

⁸ Na empresa capitalista convencional a participación do socio na xestión réxese por un criterio capitalista, é dicir, en proporción ó capital achegado (unha acción = un voto).

- Fluxos financeiros, achegando capital e participando nos excedentes; atópase así ligada á participación do socio no proceso de produción e/ou distribución (fluxos reais); é dicir, en proporción á actividade cooperativizada⁹.

Polo tanto, se a participación na sociedade cooperativa forma parte da súa propia definición como empresa, se a participación é amplamente considerada como unha das claves da excelencia empresarial, ¿non goza a sociedade cooperativa, desde este punto de vista, dunha boa posición de partida para lograr altas cotas de competitividade?

A empresa capitalista convencional deuse de conta de que necesita impulsa-la participación a tódolos niveis, como panca para a mellora continua, para eleva-los estándares de calidade, para estimula-la creatividade e, ó seu través, a innovación... (González de Santamaría, 1995, pp. 15-19); en definitiva, para logra-la satisfacción dos empregados, dos clientes e, finalmente, dos accionistas. Para a sociedade cooperativa, sen embargo, é algo que forma parte da súa propia natureza.

♦ *A dobre (ou triple) condición de socio/proveedor e/ou socio/consumidor* (García-Gutiérrez Fernández, 1988-1989). Nunhas organizacións onde os provedores e/ou os consumidores son, á vez, os socios, ¿non pode afirmarse que se dan unhas condicións de partida favorables para que estas empresas estean orientadas cara á calidade? Non esquezamos que esa implicación (proximidade) de provedores e consumidores, que xa existe de seu na sociedade cooperativa, é celosamente perseguida pola empresa capitalista convencional.

Ademais, se esa orientación á calidade (ó cliente e á súa satisfacción), definitiva tamén da excelencia, require dar un paso máis desde a participación do individuo ó compromiso deste coa empresa, e iso esixe (Aranzadi, 1998, p. 91) poder para tomar decisións, ser informado da marcha do negocio, participar nos resultados, ¿non está a sociedade cooperativa, dadas as súas características idiosincrásicas, nunha posición ideal para asumir estas propostas da moderna administración empresarial? ¿Non son eses precisamente os seus postulados? Se do que se trata é de xerar nas persoas que forman parte da organización un forte sentido de pertenza, que perciban a empresa como algo propio, ¿que mellor maneira para sentirse parte de algo que séndoo realmente? ¿Non é, polo tanto, a sociedade cooperativa unha fórmula que favorece esa profunda implicación ou compromiso coa empresa?

⁹ Na empresa capitalista convencional a participación do socio nos fluxos financeiros é independente da súa participación nos fluxos reais, xa que normalmente esta non se dá. Sen embargo, e chamámo-la atención sobre isto, nunha sociedade cooperativa a condición de socio adquirese, e polo tanto o dereito e a obriga de participar nos fluxos de información-decisión e nos financeiros, precisamente por participar no proceso de produción e/ou de distribución da empresa.

♦ *A orientación cara á persoa e ós valores do cooperativismo.* Se partimos de que a orientación cara á persoa e a existencia dun claro esquema de valores compartidos na organización son outros dos trazos definitorios das empresas excelentes, a sociedade cooperativa reúne (ou debe reunir) ámbalas dúas características:

- En primeiro lugar, por tratarse dunha forma societaria marcadamente personalista, onde o factor humano prima sobre o factor capital¹⁰. Lémbrense os criterios polos que se rexe a participación do socio ou o principio de educación e formación¹¹.
- E, en segundo lugar, porque unha das singularidades do cooperativismo é xustamente a de contar cuns valores e cuns principios universais que definen e orientan o comportamento dos seus membros, a título individual e colectivo. É evidente que eses valores e principios cooperativos conforman unha cultura, unha determinada maneira de pensar e de facer que debe contribuír a cohesionalo grupo humano. Non obstante, xusto é recoñecer que o insuficiente arraigamento dese espírito cooperativo é unha debilidade en moitas destas sociedades, pero que pode ser corrixida coas accións educativas e formativas adecuadas.

♦ *A condición democrática dos seus líderes.* Nunha situación na que o modelo de líder que se espera¹² non é o tradicional que carga sobre os seus ombros todo o peso da empresa senón aquel que é capaz de crea-lo ambiente propicio para que cada integrante da organización soporte a súa parte da carga (Williams e Cothred, 1997)¹³, o cooperativismo, pola condición democrática dos seus dirixentes, pola súa calidade de servidores, está en situación de asumir, mellor ca calquera outra empresa (Aranzadi, 1998, p. 94), este novo papel do liderado.

En síntese, ó igual que o cooperativismo foi reforzando o seu carácter empresarial a través da aplicación de técnicas de xestión importadas da empresa capitalista convencional, esta foi modificando certas pautas de comportamento ata configurar un estilo de dirección con determinados trazos moi próximos ós postulados idiosincrásicos do cooperativismo, o cal pode depararlle algunhas vantaxes competitivas á sociedade cooperativa. Abondaría con que esta, os cooperativistas e os seus dirixentes, puxeran plenamente en práctica os valores e principios que a definen.

¹⁰ É certo que, precisamente por isto, se trata de sociedades que non están orientadas a atraer capitais e iso xera dificultades de financiamento, sobre todo cando tratan de penetrar en actividades con maiores necesidades de investimento, que nos fai recorrer a estruturas de segundo ou de ulterior grao ou á constitución de sociedades capitalistas convencionais.

¹¹ Tamén é xusto recoñecer que o fondo dimanante deste non adoita dotarse o suficiente, nin se aplica da mellor maneira posible para o cumprimento dos seus fins.

¹² En situacións normais, estables, non en momentos de crise.

¹³ Citado por Grant (1998, p. 441).

5. A SOCIEDADE COOPERATIVA COMO FÓRMULA DE EQUILIBRIO

Saber conseguir e mante-los equilibrios necesarios nas organizacións, tanto internos coma con relación á contorna, é unha das principais responsabilidades dos seus xestores.

Afirman Munuera e Rodríguez (1998, p. 59) que *“el éxito empresarial asociado a la satisfacción de uno solo de los grupos participantes en la empresa¹⁴ puede desembocar en el final de la misma. Una empresa necesita adoptar unha perspectiva múltiple que permita reconciliar las divergencias y conflictos de intereses dados los diferentes objetivos de los grupos participantes. Satisfacer al menos en una zona de tolerancia o banda de resultados a todos y cada uno de ellos es condición necesaria para lograr la supervivencia a largo plazo de la firma”*.

Trasladando este enfoque ó caso dunha sociedade cooperativa, a consecución dese reclamado equilibrio cos grupos que participan nela (internos e externos) pode ser máis fácil de conseguir, dadas as súas peculiaridades. Por un lado, por efecto da dobre (e, ás veces, ata triple) condición socio/consumidor/proveedor (de traballo, de materia prima, etc.). Por outro, a identidade do cooperativismo sintoniza con valores fortemente arraigados na sociedade actual¹⁵, como a democracia, a igualdade, a equidade, a solidariedade, etc. Isto é extremadamente importante, na medida en que a empresa non pode ser allea ó que a sociedade da que forma parte sente, desexa, agarda. Nos mercados mércanse e véndense produtos que, ademais dos seus aspectos tanxibles, teñen unha dimensión intanxible cada vez máis importante, que son os valores que os acompañan, e as sociedades cooperativas engádenlles ós seus bens e servicios uns valores que comparte a sociedade actual.

O sentido do equilibrio na tarefa de pilotaxe é algo cada vez máis necesario para poder orienta-la organización nunha contorna moi complexa e turbulenta. Onde estamos e onde queremos chegar; qué somos e qué queremos ser; en qué cremos, cáles son os valores e principios polos que nos rexemos. Toda empresa necesita dunha forza vital que a proxecte cara ó futuro desexado; necesita, como di Gary Hamel¹⁶, dunha alma. É o que outros chaman unha cultura, que vén ser esa forza interior que empurra a quen a comparten, sen que eles se dean conta, a face-las cousas dunha determinada maneira, singularizando así esa organización a través dos comportamentos desas persoas.

As sociedades cooperativas teñen unha alma, aínda que ás veces non o saiban ou non a poñan en valor. Pode que se trate dun coñecemento tácito (non saben que está aí) que sexa preciso facer explícito para que poida ser compartido, asumido e

¹⁴ Eventualmente os accionistas, nunha empresa capitalista convencional.

¹⁵ Incluso existe un principio, o sétimo, de interese pola comunidade.

¹⁶ *“Para todos vosotros, estrategas e líderes corporativos que desexades crear valor: ¡lograde unha alma!”*. Traducido de Geoffrey Colvin (1997, p. 10).

interiorizado por tódolos membros da organización¹⁷, os cales, a partir dese momento, actuarán congruentemente con el. Por esta razón (Aranzadi, 1998, p. 90), non abonda con que haxa uns principios moi ben elaborados e aprobados pola Alianza Cooperativa Internacional (ACI). Trátase de que eses principios e os valores que latexan neles se vivan na cooperativa, e para logralo é importante contar cunha declaración escrita da misión da empresa, que para que sexa compartida e aplicada ha ser elaborada e aprobada por todos.

Permítome reproducir a continuación unha parte do discurso pronunciado o 22 de novembro de 1997 por D^a María Angeles de la Plata, presidenta de Sierra Nevada, SCA¹⁸, en nome dos galardoados na novena edición dos premios Arco Iris del Cooperativismo en Andalucía, por expresar de maneira sinxela e brillante á vez esa alma antes referida: *“Hace veinte años tuve un sueño. Y en el sueño vi un mundo oscuro e insolidario en el que el 20% disfrutaba y despilfarraba el 80% de la riqueza y el otro 80% tenía que sobrevivir con el escaso 20% restante. Vi un mundo oscuro y violento que resolvía con guerras las discrepancias. Un mundo en el que el capital acaparaba la riqueza producida, mientras los trabajadores recibían salarios escasos cuando tenían la fortuna de trabajar. Vi a una Andalucía atrasada y a miles de sus hijos en regiones y países extraños donde eran menospreciados y llamados con nombres despectivos.*

Cuando en el sueño ya me sobrecogía la angustia empecé a ver pequeñas lucecitas. Eran pequeñas y dispersas pero había gran número de ellas y cada vez surgían más. En el sueño me acerqué a algunas y vi que eran llamas producidas por pequeñas hogueras. Hogueras alimentadas por la solidaridad, la equidad, la autoayuda, la democracia, la igualdad, la honestidad, la vocación social. En el sueño alguien me dijo que lo que veía eran cooperativas.

Las llamitas de estas hogueras no podían hacer desaparecer toda la oscuridad reinante. Pero era como cuando en un concierto se encienden los mecheros, la gente se ve, se reconoce, se siente próxima, se sabe humana. Así pasaba alrededor de cada una de esas pequeñas hogueras.

En el sueño vi como muchas pequeñas hogueras desaparecían... Otras se mantenían encendidas con una llama triste y mortecina, sin apenas dar calor... Pero otras muchas se mantenían y poco a poco su llama era más grande, daba más calor, incluso daban algo de fuego a otros. Me fijé en estas y vi que entre ellas se daban algunas características semejantes: esfuerzo continuado, sentido común, abnegación, transparencia, responsabilidad y honestidad. Y vi que aplicaban unas técnicas que muchos se creían y a las que todos se ajustaban: no existía discriminación a la hora de compartir el fuego; eran organizaciones gestionadas democrá-

¹⁷ O que Ikujiro Nonaka chama “externalización”, como o modo de conversión do coñecemento tácito a explícito, a través da súa articulación e sistematización dentro da organización.

¹⁸ Cooperativa de traballo asociado con domicilio en Granada e dedicada á limpeza de edificios e locais públicos.

ticamente, en las que se respetaban las funciones de cada órgano; los socios contribuían equitativamente al capital de sus cooperativas y dejaban los excedentes en la misma; eran organizaciones autónomas e independientes; dedicaban tiempo y dinero a la educación y formación; tenían interés por los problemas y el desarrollo de su entorno.

Todas estas características, me dijeron, no eran otra cosa que los valores y principios cooperativos.

Descubrir “el secreto” me llenó de alegría. Los trabajadores y trabajadoras habían sido capaces de articular unas técnicas de gestión que, junto al esfuerzo y el sentido común, hacían funcionar empresas no sólo tan rentablemente como las empresas de capital, sino que además resolvían necesidades, ayudaban a sus miembros a crecer como personas y contribuían a generar solidaridad. El mundo nunca más sería oscuro del todo. Existían las llamas de la cooperación”.

En definitiva, é o que Peter Senge refire na súa obra *La quinta disciplina* (1992) como “*organizaciones consagradas no sólo al éxito, sino al bienestar y el crecimiento de los empleados*”.

6. AS TECNOLOXÍAS DA INFO-COMUNICACIÓN E AS EMPRESAS DE PARTICIPACIÓN

A sociedade cooperativa, como xa se dixo, pode ser definida como unha empresa de participación. Sen embargo, o exercicio desa participación vese obstaculizado, ou inhibido, cando o número de socios e/ou a súa dispersión chega a cotas tales que resulta imposible o contacto persoal entre a dirección e os dirixidos. Polo tanto, e desde este punto de vista, o tamaño dificulta o exercicio da cooperación na súa plenitude, aínda que a dinámica económica actual alenta estratexias de crecemento e estimula os procesos de concentración empresarial¹⁹.

Sen embargo, o desenvolvemento das tecnoloxías da info-comunicación está contribuíndo decisivamente a salvar esta barreira, por canto fan posible que unha organización atomizada xeograficamente, con persoas traballando en lugares distintos e distantes, poidan estar perfectamente intercomunicadas, como se estiveran xuntas. Como sinalan Andreu, Ricart e Valor (1996, p. 22), “*las tecnologías actuales permiten contemplar la organización entera como si tuviera un solo nivel, ya que se puede poner la información a disposición de cada individuo al nivel de detalle, agregación o elaboración que necesite para la toma de decisiones*”.

Por exemplo, se se considera unha pequena sociedade cooperativa de teletraballadores, ou un grupo cooperativo cunha gran cantidade de socios diseminados ó

¹⁹ Non obstante, tamén é un problema de estrutura organizativa. Por iso, e en xeral, precísanse modelos organizativos que compatibilicen na maior medida posible a participación coa masa crítica necesaria para competir con eficiencia nos mercados.

longo da xeografía nacional ou europea, ¿é posible conseguir, coa axuda das referidas tecnoloxías, a participación dos seus membros? A resposta non pode ser máis que afirmativa, pois tecnoloxías como “intranet” e a videoconferencia solucionarían o problema da comunicación interactiva en tempo real, salvando as barreiras da distancia e do elevado número de socios. As devanditas tecnoloxías facilitan o intercambio de información, a comunicación e, polo tanto, a participación; resollen os problemas do afastamento e do tamaño, facendo posible a práctica da democracia política directa.

A dixitalización é un dos máis poderosos xermes de cambio que podemos identificar na sociedade contemporánea, cunha impresionante (e revolucionaria) influencia sobre todo o que nos rodea e determina o noso quefacer habitual: practicamente todo está (ou estará moi pronto) dixitalizado. Pois ben, esas tecnoloxías, postas ó servizo da empresa, facilitan a participación das persoas que integran estas organizacións e a posta a disposición da información alí onde é necesaria para a toma de decisións. Non importa o seu tamaño nin a súa dispersión xeográfica: as tecnoloxías da info-comunicación destrúen esas barreiras. É por isto polo que este factor axudará a impulsar fórmulas empresariais nas que o seu sustento idiosincrásico se atope nas persoas e na súa participación, como as sociedades cooperativas (sexan de dereito ou de feito).

7. CONSIDERACIÓNS FINAIS

Para concluír, dous incisos sobre senllos aspectos fundamentais para o desenvolvemento do cooperativismo:

- a) *O liderado*. Necesítanse líderes capaces de integra-la cultura do cooperativismo coas estratexias máis convenientes para competir con éxito nos mercados. Pero, ademais, un liderado non entendido no sentido tradicional, e exclusivo, de *orden e mando*, de poder e dependencia. Necesítanse líderes que estean ó servizo dos demais, non á inversa; líderes que crean na súa xente e transmitan plena confianza nela²⁰; líderes no sentido de facilitadores do traballo que realizan os seus colaboradores, ós que converte nos verdadeiros protagonistas dese traballo e, desta forma, tamén en líderes²¹, como fórmula para que cada persoa libere e proporcione o mellor dela mesma; líderes, polo tanto, que unen, que fan equipo, con capacidade para aglutina-las persoas en torno a un proxecto de empresa; líderes capaces de crear, harmonizar e transmiti-la estratexia e a cultura da organización.

²⁰ Lémbrese o efecto Pigmalión.

²¹ É o concepto de liderado compartido, de autolíderes.

- b) *A intercooperación*. A cooperación entre cooperativas é un principio que a miúdo se esquece²² pero que nunca foi tan importante como na actualidade. Necesítanse, sobre todo, cooperativas máis fortes para poder competir con garantías no mercado interior e nos mercados exteriores, para o cal a intercooperación é unha vía case obrigada non só no ámbito horizontal, é dicir, entre empresas que desenvolven a mesma actividade, senón verticalmente, por exemplo, entre cooperativas agrarias, de consumo e de crédito.

En suma, como sinalou o profesor Andrés Santiago Suárez no discurso que pronunciou con motivo da súa investidura como Doutor Honoris Causa pola Universidade de Sevilla o 28 de maio de 1997, “*el progreso económico y social de los pueblos depende más de su capacidad de organización para realizar en común actividades de interés social o colectivo que del mero esfuerzo individual, por muy abnegado e importante que éste sea, cuando es realizado de forma anárquica, sin contar con el concurso de organizaciones ad-hoc*”. Esa é a lección que ten que aprender-lo sector cooperativo: a de organizarse, tanto no nivel empresarial como no gremial. Aí xógase unha boa parte do seu futuro.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDREU, R.; RICART, J.E.; VALOR, J. (1996): “Tecnologías de información y nuevas formas organizativas”, *Revista de Antiguos Alumnos*, (xuño), pp. 21-24. IESE.
- ARANZADI, D. (1998): “El papel del líder en la organización cooperativa”, *Anuario de Estudios Cooperativos 1997*, pp. 65-95. Bilbao: Universidad de Deusto.
- CLARKE, T.; MONKHOUSE, E. (1994): *Replantearse la empresa*. Barcelona: Folio.
- COLVIN, G. (1997): “The Changing Art of Becoming”, *Fortune*, (24-11-97), p. 140.
- DRUCKER, P.F. (1993): *Post-Capitalist Society*. New York: Harper Collins.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, C. (1988-1989): “El problema de la doble condición de los socios-trabajadores (socios-proveedores y socios-consumidores) ante la gerencia de la empresa cooperativa”, *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, núm. 56-57, pp. 83-121.
- GARCÍA-GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ, C. (1991): “La economía social o la economía de las empresas de participación (las sociedades cooperativas y laborales)”, en VV.AA.: *En memoria de María Ángeles Gil Luezas*, pp. 195-216. Madrid: Alfa Centauro.
- GONZÁLEZ DE SANTAMARÍA, J.A. (1995): “Objetivos de la empresa en el modelo TQM”, *Calidad*, (maio), pp. 15-19.
- GRANT, R.M. (1998): *Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications*, p. 441. Oxford: Blackwell Publishers.

²² Por exemplo, nese discurso pronunciado en nome dos galardoados co Premio Arco Iris del Cooperativismo, parte do cal foi reproducido máis arriba, non se menciona, mentres que si se fai algunha referencia a tódolos demais.

- GRÁVALOS GASTAMINZA, M.A. (2000): *Las empresas de economía social: su delimitación, peculiaridades y relación con el ciclo económico general. Un estudio empírico de su importancia y problemática en la provincia de Huelva*. (Tese de doutoramento). Universidad de Huelva.
- HANDY, C. (1994): *The Empty Raincoat: Making Sense of the Future*. Londres: Hutchinson.
- MORALES GUTIÉRREZ, A.C. (1996): *Ineficiencias del mercado y eficacia de las cooperativas*. Valencia: CIRIEC-España.
- MUNUERA ALEMÁN, J.L.; RODRÍGUEZ ESCUDERO, A.I. (1998): *Marketing estratégico*. Madrid: Pirámide.
- PRICE WATERHOUSE (1996): *Las paradojas de la dirección*. Barcelona: Irwin.
- RODRIGO MOYA, B. (1993): *Excelencia y calidad en la sociedad cooperativa*. (Tese de doutoramento). UNED.
- RODRIGO MOYA, B. (1995): "Empresas excelentes de la Economía Social", *Ciriec-España*, núm. 19, pp. 43-107.
- ROSANAS MARTÍ, J.M. (1999): "Instrumentos de gestión, organizaciones humanas y eficacia: el caso del cuadro de mando", *Boletín AECA*, núm. 49, (abril-xullo), pp. 19-21.
- SENGE, P.M. (1992): *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica.
- TERSINE, R.; HARVEY, M.; BUCKLEY, M. (1997): "Shifting Organizational Paradigms: Transitional Management", *European Management Journal*, vol. 15, núm. 1, pp. 45-57.
- THUROW, L.C. (1996): *El futuro del capitalismo*. Barcelona: Ariel.
- VARGAS SÁNCHEZ, A. (1995a): "La excelencia empresarial cooperativa: un debate abierto", *III International Conference of AEDEM*. Bucarest (Romanía), 1994. (En S. Mihai [coord.]: *La adaptación de la empresa en un sistema en transición*, pp. 624-634. Bucarest: Editura Expert).
- VARGAS SÁNCHEZ, A. (1995b): "La identidad cooperativa y la cooperativa como empresa: luces y sombras", *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, núm. 61, pp. 179-192.
- VARGAS SÁNCHEZ, A. (1997a): "De la participación en la empresa a la empresa de participación democrática", *Symposium Internacional Cooperativismo y Participación en la Gestión Empresarial en el Siglo XXI*. Vitoria.
- VARGAS SÁNCHEZ, A. (1997c): *La empresa: coordinadora de actividades económicas y factor clave de desarrollo socio-económico de un país*. (Lección inaugural do programa de doutoramento en Ciencias da Empresa da Universidade Columbia do Paraguai. Asunción, (19-08-97). Resumen publicado baixo o título "El milenio del emprendedor" no xornal *ABC Color*. Asunción, (31-08-97), Suplemento Económico, p. 3).
- VARGAS SÁNCHEZ, A. (1997d): "Las organizaciones de economía social ante un mundo en transición" *VI International Conference of AEDEM*. Chania (Grecia). (En: *Best Papers Proceedings*, pp. 727-731).
- VARGAS SÁNCHEZ, A. (1998): "Social Economy Organizations in a World in Transition", en C. Zopounidis e P.M. Pardalos [ed.]: *Managing in Uncertainty: Theory and Practice*, pp. 445-453. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- VARGAS SÁNCHEZ, A. (1999a): "De la participación en la empresa a la empresa de participación democrática", *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO)*, núm. 67, pp. 219-234.

- VARGAS SÁNCHEZ, A. (1999b): “Claves de la excelencia en la gestión de sociedades cooperativas”, en J.A. Prieto Juárez [coord.]: *Sociedades cooperativas: régimen jurídico y gestión económica*, pp. 285-303. Madrid: Ibidem.
- VARGAS SÁNCHEZ, A.; MARÍN MATEOS, P.; GRÁVALOS GASTAMINZA, M.A. (1994): “Algunas reflexiones acerca de la excelencia cooperativa”, *VIII Congreso Nacional y IV Congreso Hispano-Francés de AEDEM*. Cáceres. (En: *La reconstrucción de la empresa en el nuevo orden económico*, vol. 1, pp. 1053-1064).
- VARGAS SÁNCHEZ, A.; MARÍN MATEOS, P.; GARRIDO SÁNCHEZ, J. (1997): “La gestión participativa y las organizaciones de participación democrática”, *XI Congreso Nacional y VII Congreso Hispano-Francés de AEDEM*. Lleida. (En: *Ponencias y Comunicaciones 1997*, vol. 2, pp. 221-227).
- WILLIAMS, R.L.; COTHREL, J.P. (1997): “Building Tomorrow’s Leaders Today”, *Strategy and Leadership*, (setembro-outubro), pp. 17-23.