

A XESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS NAS COOPERATIVAS*

Agustín MARKAIDE
Caixa Laboral Popular

Faise un exame do papel da xestión, planeamento e formación dos recursos humanos para os lados relevantes da empresa cooperativa —a misión, os principios, a estratexia, a cultura, a dirección e participación, o liderato, a información e comunicación, a organización, a calidade de vida laboral, as remuneracións, o clima social, a competitividade—. O dirixente cooperativista “é raro de atopar en estado natural, polo que as cooperativas teñen que xestionar-la creación dos seus propios líderes ou desenvolver-las características dos existentes”, precisando un modelo de referencia. Proponse a necesidade de xestionar-la cultura organizativa tomando como referencia para a avaliación desa cultura o seu axeitamento á estratexia da empresa. Insítese en buscar, no interior da organización, solucións gañar-gañar antes ca gañar-perder.

1. Introducción

A finalidade da xestión dos Recursos Humanos (RH) na empresa, o mesmo que a xestión noutras áreas, é a de posibilitar-la consecución dos obxectivos.

Por outra banda, nunha empresa cooperativa, a xestión dos seus RH estará marcada pola particular filosofía que lle da senso.

Cada cooperativa ten os seus propios obxectivos empresariais, polo que as estratexias que deseñen estarán en función da consecución destes obxectivos. De aí, que as estratexias particulares en cada área da xestión, e tamén na de RH sexan diferentes en cada empresa.

Nembargantes, a filosofía cooperativa imprime, fundamentalmente á xestión dos R.H., características específicas que permiten diferenciala da xestión respectiva noutro tipo de sociedades. Podemos dicir que na filosofía cooperativa hai elementos que correctamente desenvolvidos e xestionados poden constituír ós RH dunha empresa cooperativa nunha vantaxe sostible de considerable importancia.

Cada cooperativa entende e aplica a filosofía cooperativa de xeito particular en función dos intereses dominantes, a súa traxectoria histórica e a do seu entorno cooperativo, entre outros elementos. Nembargantes, o corpo central da filosofía está

* Traducido de *Nuevas tendencias de gestión de recursos humanos*, Deustuko Unibersitatea, Bilbao, 1990; pp. 285-306 por Silvia Torres Iglesias e Constantino Gago Conde.

contido nos principios de Rochdale actualizados pola Alianza Cooperativa Internacional, na lexislación aplicable e nos estatutos e regulamentos das propias cooperativas.

Estes principios afectan principalmente á xestión dos RH, determinando o sistema de información-comunicación, o sistema de participación, os estilos de dirección e toda unha serie de aspectos de vital importancia en toda empresa.

Cando se pediu que preparase unha charla para esta tarde baixo o título de Xestión dos Recursos Humanos nas Cooperativas, a miña primeira reacción foi a de poñer en cuestión se efectivamente esta xestión ten elementos específicos polo feito de se tratar de empresas con personalidade xurídica diferente. Algo que noutras áreas da xestión, como a xestión comercial ou de márketing, a de produción, a de administración, etc., tería que recibir resposta nun senso negativo, polo menos nos seus elementos básicos.

Nembargantes o feito de que este tipo de empresa teña o apelido de cooperativa pódenos dar algunha clave para dilucidar se existe unha materia específica ou non.

A cooperativa é un tipo de organización cunha determinada ideoloxía, cuñada pola historia ó longo de máis de século e medio. É esta filosofía a que dá senso e razón de ser á cooperativa e non tanto a súa forma xurídica; de feito noutros países poden tomar diversas formas xurídicas.

Se basicamente a cooperativa é unha sociedade de tipo personalista, significando isto que as persoas teñen prioridade sobre dos capitais, e se existe unha particular filosofía que arrancando da sociedade inflúe en todo o entramado de relacións internas e no entorno, é fácil deducir que a xestión dos Recursos Humanos, para quen o suxeito son esas persoas, ha ter algunhas particularidades que a diferencien da xestión noutro tipo de sociedades que non participan da mesma filosofía.

Segundo isto a exposición desta tarde vai ser limitada. Non é a miña intención facer unha exposición de tódalas facetas que se inclúen na xestión dos Recursos Humanos como incidir especificamente naqueles aspectos que engade ou diferencian o carácter cooperativo.

Nembargantes debe de se ter presente que a empresa cooperativa polo demais é unha empresa con retos similares ós doutras empresas, na que o tipo de xestión debe de se definir á luz dun enfoque continxente, considerando os factores do entorno, as estratexias e a situación interna.

O modelo de xestión finalmente resultante ten que ser internamente coherente e viable economicamente. Por esta razón, xa que evitarei as referencias á xestión de Recursos Humanos proveniente da empresa que toda cooperativa é, este modelo debe de ser completado situando á empresa no seu entorno competitivo, social e tecnolóxico.

A exposición que segue é, en liñas básicas, aplicable a outras organizacións da chamada “economía social”, e especialmente ás Sociedades Anónimas Laborais (SALES). As SALES comezaron xa a defini-lo seu modelo filosófico, que nas súas liñas básicas é coincidente co das cooperativas.

Outro tipo de sociedades terán o seu propio modelo filosófico, tácito ou expreso, definido por quen detenta o máximo poder nas mesmas. Nembargantes é probable que o contido deste modelo filosófico sexa diferente do que se describirá para unha cooperativa, o tratamento dos diferentes elementos terá unha lóxica e estrutura similares.

Hai diversos tipos de cooperativas: a lexislación define as cooperativas de consumo, de vivendas, de educación, as de traballo asociado e outras; por outra banda pode haber cooperativas individuais ou cooperativas de segundo e ulterior grao que agrupan á súa vez a outras cooperativas.

Cando falamos da problemática da xestión dos Recursos Humanos estámonos a referir ás cooperativas de traballo asociado, que son as que agrupan a persoas que cooperativizan o seu traballo, e non por isto as máis asimilables a outro tipo de empresas. De tódolos xeitos, o modelo que se describirá é igualmente válido para a xestión dos Recursos Humanos naquelas cooperativas doutro tipo que integren tamén ós traballadores como socios de traballo, anque nestas a xestión social teña habitualmente un contido moito máis amplo.

O sentido ou amplitude co que se enfoca nesta exposición a función do responsable da xestión dos Recursos Humanos acada tamén á xestión da organización, entendendo dentro dela a xestión dos sistemas de dirección e participación, o sistema de información e comunicación, o deseño da estrutura organizativa, etc. Estes son elementos fundamentais da eficacia da empresa, e condicionan inevitablemente as posibilidades da xestión dos Recursos Humanos, polo que han ser correctamente xestionados.

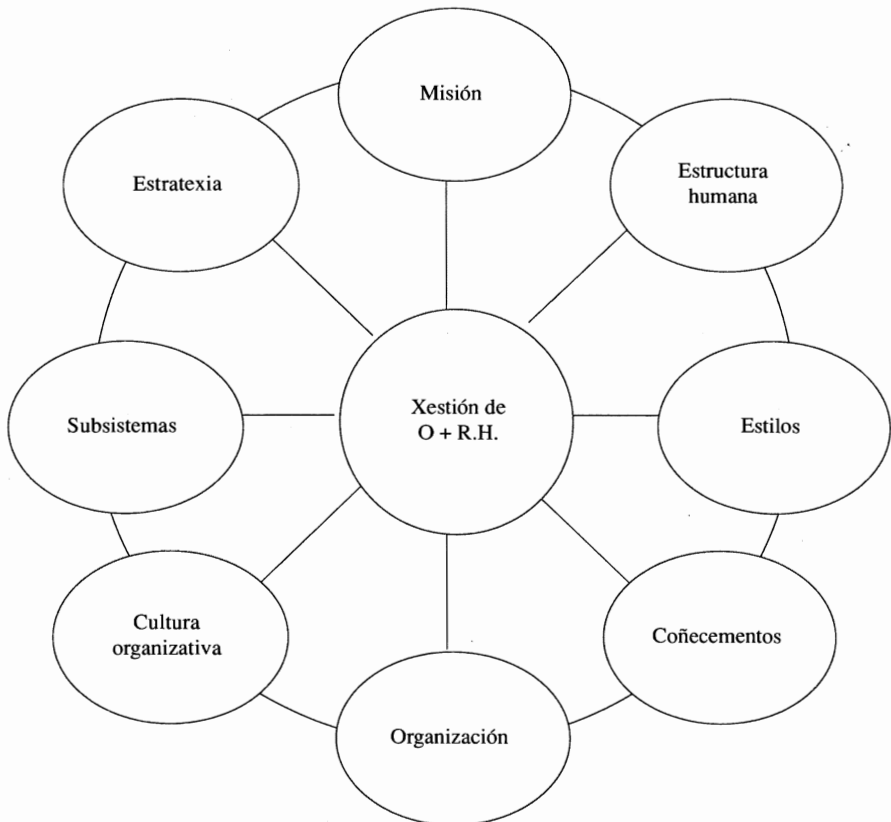
Outro enfoque podería ter incorporada a dimensión social á función dos aspectos de servizo á sociedade que a Cooperativa incorpora á súa misión, como poden ser a creación de riqueza, a mellora da calidade de vida no entorno, creación de emprego, etc., pero estimo que no tempo que dispoñemos é máis conveniente concreta-la atención no enfoque sinalado anteriormente.

2. O sistema da xestión dos Recursos Humanos

A empresa é unha organización de medios que tratan de conquistar un fin. Polo tanto podemos dicir que a empresa constitúe en si mesma un sistema, é dicir, un conxunto de elementos interrelacionados de xeito que unha modificación nun deles repercute nos demais e afecta á posibilidade de consecución do fin. Se dentro do sistema existen incoherencias, a eficiencia do sistema será baixa.

No Esquema 1 trátase de representar algúns dos elementos que inciden particularmente na xestión dos Recursos Humanos.

Entre os distintos elementos hai algúns que teñen prevalencia de rango sobre os demais anque, evidentemente, son influídos por eles. Os que sobresaen como elementos determinantes son a Misión e a Estratexia. Isto significa que se debe produ



Esquema 1. *Alguns dos elementos incidindo na xestión dos recursos humanos.*

cir unha adaptación do resto de elementos, precisamente a través da xestión dos Recursos Humanos ata conquerirmos un sistema coherente. Se esta adaptación non é posible será necesario reconsidera-la Estratexia e, por último, a Misión.

3. A Misión

A misión da empresa constitúe o punto de partida para calquera análise da xestión.

A Misión comprende os obxectivos básicos, as características e a filosofía que constitúen o xeito desexado de actuación da empresa e a diferenza doutras empresas.

A Misión é un factor de coordinación importante na actuación das empresas; prové de criterios á hora de determinar obxectivos concretos e de asignar medios. A

definición expresa da Misión faise tanto máis necesaria canto máis complexa sexa a organización considerada.

A Misión debe ser internamente coherente na súa formulación, é dicir, non deben incorporarse finalidades antagónicas ou contrapostas para unha mesma organización.

Por outra banda, a Misión debe ser posible. Polo referente ós principios filosóficos da actividade cooperativa, isto quere dicir que estes poden chegar a constituír parte da cultura da organización.

Os compoñentes habituais da Misión son os seguintes:

- Producto ou servicio, mercado e tecnoloxía.
- Fins económicos da empresa.
- Filosofía ou principios de actuación.
- Autopercepción e imaxe pública.

De todos eles destacaremos, pola súa relación co caso das cooperativas, a parte que se refire á Filosofía ou principios básicos de actuación, onde se concreta a especificidade deste tipo de empresas e, polo tanto, de onde nacen as diferentes orientacións na xestión dos Recursos Humanos.

4. Os principios

As cooperativas naceron pola necesidade sentida polos traballadores de melloras súas condicións de vida e de traballo e as da sociedade, en plena revolución industrial do século XIX. A partir das primeiras experiencias con Rochdale (Inglaterra) foise desenvolvendo un entramado filosófico a través da Alianza Cooperativa Internacional (ACI). A Alianza aprobou no seu Congreso de Viena en 1.966 os principios fundamentais que definen a actividade cooperativa.

Estes principios pasaron á lexislación cooperativa de cada país, de modo que a súa non observancia é causa de disolución na Lei de Cooperativas Vasca.

Os principios definidos como fundamentais pola ACI son, en resume, os que seguen:

- a) Libre adhesión
- b) Administración democrática
- c) Xuros limitados ó capital
- d) Reparto de excedentes en proporción ás transaccións coa cooperativa
- e) Educación dos socios
- f) Intercooperación

- g) Prácticas comerciais: venda ó contado e loita contra o fraude
- h) Neutralidade

Estes principios recibiron diversas críticas, entre elas a de que son máis aplicables ás cooperativas de consumo que ás de traballo asociado.

Nunha cooperativa de traballo asociado, na que o traballador é ó mesmo tempo socio, a formulación dos principios require unha adaptación. A modo ilustrativo, os Principios Básicos da Experiencia Cooperativa de Mondragón, cunha presenza elevada de cooperativas de traballo asociado son os seguintes:

1. Libre adhesión
2. Organización democrática
3. Soberanía do traballo
4. Carácter instrumental do capital
5. Participación na xestión
6. Solidariedade retributiva
7. Intercooperación
8. Transformación social
9. Carácter universal
10. Educación

Principios, por outra banda, semellantes ós doutros grupos de cooperativas nos que as de traballo asociado teñen relevancia.

Nembargantes non supoñeremos que a formulación de uns determinados principios, sexan os que sexan, significa a súa inserción automática na cultura da organización e determinan inmediatamente o seu comportamento futuro. A formulación da Misión cos seus principios filosóficos é unha guía de actuación que pretende conseguir a modificación da situación cultural inicial cara a coherencia entre os diferentes elementos do sistema.

5. *A estratexia*

A estratexia da empresa formúlase como o xeito de acadar un obxectivo, despois de analiza-los factores concorrentes, tanto do exterior coma os internos.

Nestes casos, a Misión actúa como restricción para tódalas estratexias posibles. A permanencia da Misión obriga a que os obxectivos e as estratexias sexan coherentes con aquela. Se non existise o xeito de deseñar estratexias compatibles coa Misión atoparíamonos no caso de imposibilidade da mesma e sería preciso anovala.

No referente ós principios cooperativos que afectan á xestión dos Recursos Hu-

manos as estratexias deben contar, polo tanto, cuns criterios de actuación coherentes cos mesmos e co resto de esixencias que formula a necesidade de establecer un equilibrio entre a orientación á consecución dos obxectivos económicos e a orientación ós obxectivos ideolóxicos. Os órganos e os líderes da cooperativa teñen que coidar que se mantéña o equilibrio entre as distintas partes da misión e o seu reflexo nas estratexias, sendo conscientes de que a rápida variación das circunstancias no entorno competitivo esixe unha lectura e adaptación continuada de cada elemento da Misión.

6. *A xestión da cultura organizativa*

A cultura organizativa defínea Schein do modo que segue:

“Modelo de presuncións básicas —inventadas, descubertas ou desenvolvidas por un grupo dado ó ir aprendendo a se enfrontar cos seus problemas de adaptación externa e integración interna—, que tiveran exercido a suficiente influencia como para ser consideradas válidas, e en consecuencia, seren aprendidas ós novos membros como o modo correcto de percibir, pensar e sentir eses problemas”.

Esta cultura maniféstase na actuación ordinaria da organización e pode ser percibida dende o exterior contribuíndo á conformación da imaxe corporativa.

A necesidade de xestionar a cultura provén de que poden existir diverxencias entre o que se considera a cultura idónea e a existente na organización. Para que poida realizarse este xuízo crítico precisamos un criterio de avaliación. Este criterio é a estratexia da empresa, é dicir, as actuacións que a organización debe desenvolver para acadar as súas metas no tempo.

Nunha cooperativa, os Principios que integran a misión débennos de se reflexar na súa actuación habitual. A vía para que isto sexa posible é a xeración dunha cultura que os considere válidos. A creación dunha empresa con forma xurídica de cooperativa non presupón a adquisición simultánea dunha “cultura cooperativa”, de aí que ésta sexa unha materia de xestión.

Dado que moitos dos elementos de configuración cultural cooperativa trátanse en puntos subseguintes, tales como o sistema de participación, o de información, e outros, aquí só cabe resaltar que se deben analizar e utilizar os procesos de toma de decisións para contribuír á construción da cultura. Así, a contratación de directivos do exterior pode ser trabada por motivacións culturais, entre outras en favor de vías internas, e momentos de definición da estratexia e a Misión poden ser aproveitados para a construción dunha cultura cooperativa.

Non embargantes será necesario reseñar que, dado que os procesos culturais son complexos e grupais, a definición cultural dos principios cooperativos terá as súas propias tonalidades en cada organización cooperativa.

As ferramentas de cambio cultural cara a unha cultura cooperativa son as mesmas que en procesos de cambio cultural motivado por cambios estratéxicos ou doutro tipo. Este tipo de procesos é especialmente crítico e delicado en casos de fusión de cooperativas ou de transformación doutro tipo de sociedade nunha cooperativa.

7. O sistema de dirección-participación

Este é un dos aspectos máis complexos e específicos dunha empresa cooperativa, tanto pola especificidade das áreas onde se exercita a dirección, a Asemblea Xeral, Consello Rector, Líña xerárquica ou de mando, como pola especificidade dos tipos de participación simultáneos posibles como participación na propiedade, e nos beneficios, nas decisións, na xestión.

O principio de xestión democrática esixe o seu desenvolvemento a través dun sistema de dirección participativo. Tradicionalmente este principio considerouse satisfeito pola elección do Consello Rector e a adopción de acordos segundo a práctica: “unha persoa, un voto”.

Hoxe en día é posible comprobar que a participación formal, na Asemblea, e o Consello Rector, non satisfai os desexos reais de participación dos membros das cooperativas, polo que a misión debe completa-la xestión democrática nun senso máis amplo e profundo.

Cando falamos da dirección nunha cooperativa enfrontámonos inmediatamente a un dilema que ten unhas saídas extremas que poderían ser unha xestión asemblearia ou unha xestión xerarquizada. Evidentemente, a propia viabilidade dunha organización esixe a unidade de fins e polo tanto un compromiso amplo no contido dos mesmos; isto conleva case sempre a necesidade de órganos reducidos con competencias suficientes para mante-la orientación da empresa cara ó fin, organizando os recursos necesarios. Esta solución refléctese nos textos legais coa creación do Consello Rector e a posibilidade de nomeamento dunha persoa como xerente profesional.

É preciso xestionar, polo tanto, un sistema de competencias para cada órgano, fundamentalmente Consello Rector e Dirección, xa que a Asemblea Xeral constitúese con carácter formal, a non ser en situacións especiais, unha vez ó ano.

Entendo que o responsable de Recursos Humanos é quen debe ocuparse nunha cooperativa do desenvolvemento da actividade destes órganos.

Non se trata só de fixar unha serie de competencias formais do Consello Rector e as competencias que este delega na Dirección. Disto xa existen referencias legais e estatutarias suficientes. Trátase de desenvolver efectivamente as relacións entre ambos órganos tendo en conta as súas propias características.

En moitas ocasións o executivo acusa ó Consello Rector de inoperancia, de adoptar posicións sindicais, de descoñecemento da realidade empresarial. Os Consellos Rectores, pola súa banda, pódense sentir utilizados e escasamente tidos en conta pola dirección. Creo que estas relacións deben ser un punto de atención central para

construímos un sistema de dirección axeitado na empresa cooperativa.

A sintonía entre Consello Rector e Dirección servíranos de contraste efectivo para coñecer se se conseguiu a coherencia entre a Misión empresarial, a Estratexia e a Cultura da organización, e repito que non chega con que esa sintonía sexa formal ou aprobatoria. Por iso a única vía é a introducción de niveis crecentes de participación do Consello Rector nos procesos de discusión das bases sobre as que elaboran os plans.

A composición do Consello Rector pódenos dar algunhas claves sobre de como establece-la interrelación. O Consello é un órgano representativo; nel estarán habitualmente as persoas que mellor sintonicen coa cultura organizativa existente. O perfil de empresario non será unha característica fácil de atopar entre estes membros. O seu contacto coa problemática xeral da empresa é pouco frecuente, habitualmente unha vez ó mes; as súas vivencias reais corresponden a aspectos parciais da empresa e fundamentalmente a aspectos sociais. Normalmente anóvase cada dous anos na metade dos seus membros.

Poderíamos dicir que este Órgano non reúne as condicións para se comportar coma un empresario podería facer cun director xeral. É preciso definir un papel e poñer medios para que o represente.

Por unha banda é preciso acadar condicións suficientes de maior permanencia no posto superando o período dun mandato. É necesario que os elixidos sexan persoas con boas aptitudes. E tamen é necesario que se forme ós rectores nos aspectos cooperativos e empresariais básicos, utilizando como caso a propia cooperativa e involucrando nesta formación ó directivo e á súa actuación normal.

O directivo, por outra banda, debe recibir formación cooperativa, a ser posible obtida a través da propia empresa nos seus órganos sociais, e debe desenvolver capacidades de comunicación co Consello Rector.

A ferramenta fundamental para este diálogo e para a formación cooperativa e empresarial é a fixación de obxectivos e o desenvolvemento de estratexias a través da elaboración dun Plan.

A elaboración dun Plan exclusivamente polo executivo e a súa aprobación formal polo Consello Rector non incorpora ningunha das virtualidades mencionadas. Débese dar participación importante ó Consello en tódolos asuntos relacionados coa Misión e os principais obxectivos, nas filosofías e políticas ou criterios de actuación máis ca nos programas e presupostos. Ó mesmo tempo debe de se facilita-la comunicación entre o Consello Rector e o colectivo, ben directamente ou a través de órganos específicos como un Consello Social, para que as políticas e obxectivos sexan transmitidos e asumidos.

Outro dos aspectos relacionados co sistema de dirección nunha cooperativa é a aceptación da xerarquía e a distribución horizontal de competencias como esixencias organizativas para manter unha orientación finalista. O funcionamento desta organización debe ter, nembargantes, características definidas en coherencia coa filosofía cooperativa de participación na xestión.

Serán necesarias actuacións diversas para que isto sexa posible. A isto non son en absoluto alleos o estilo de liderato necesario, o coñecemento e aplicación de técnicas directivas como a dirección participativa por obxectivos, a delegación, a dirección de grupos e outros.

A participación na toma de decisións debe acadar á meirande parte da organización. É dicir, os membros da organización deben participar na toma de decisións que lles afectan máis directamente, incluíndo, basicamente, a fixación dos obxectivos departamentais e os plans de actuación. Deste xeito constrúese un sistema de planificación que finalmente é aprobado no seu conxunto por tódolos socios na Asemblea con amplas posibilidades de consenso.

Os Plans Estratéxicos e operativos vólvense revelar como instrumentos indispensables na construción deste sistema de dirección participativa.

A participación na xestión pódese entender nun senso máis amplo cá participación na toma de decisións e incluír aquelas actividades de autoplaneamento das propias tarefas delegadas, ou a participación en grupos, tales como os que tratan de mellora-la calidade, a produtividade e outros.

Non cabe dúbida de que para desenvolver este papel precísase dun estilo de dirección definido como marcadamente participativo en términos xerais. Para asegurar que as decisións tomadas sexan óptimas, a dirección deberá propicia-lo acceso á información e á capacitación precisa dos que van participar na adopción da decisión ou na xestión, a risco de poñer en perigo noutro caso a marcha da empresa.

Polo demais, a participación nas decisións non deberá abranguer no mesmo grao a todo tipo de decisións. As decisións estratéxicas máis importantes deben ser adoptadas na cúpula ou vértice estratéxico coa distribución de papeis entre Consello Rector e Dirección comentada con anterioridade. Outras decisións requirirán soamente consulta ou comunicación e quedarán como claramente participativas aquelas decisións importantes, desenvolvemento das estratexias, que requiren coordinación de actuacións, implicación das persoas, etc.

O grao de participación nas decisións e na xestión ten gran relación coas características do entorno da propia empresa e non só co principio de xestión democrática existente na Misión. Polo tanto é preciso conxugar estas esixencias de participación derivadas da Misión coas que proveñen do entorno, e en definitiva da estratexia, que recollerá os retos do entorno.

É posible, polo tanto, que en determinadas situacións críticas nas que está en cuestión a propia supervivencia, coa necesidade de cambios rápidos na organización, o sistema de dirección máis axeitado non sexa o idóneo nunha situación estable ou do necesario cando se queren desenvolver vantaxes competitivas en calidades, servicio, custo-productividade, etc.

En calquera dos casos o Consello Rector deberá ser quen determine cales son os principios ós que a cooperativa outorgará maior flexibilidade nos tempos críticos e cales deben estar permanentemente presentes na xestión.

8. O liderato

Comentouse xa a existencia de papeis diferentes entre os diferentes órganos dunha Cooperativa e o estilo que debe predominar nas relacións. O sistema de dirección nunha cooperativa configurarase polo tanto como un sistema de equilibrios delicados permanentes. Disto poderíamos deducir que é conveniente a ausencia dun liderato forte na cooperativa que puidese inclina-la balanza cara o Consello Rector, cara o Director ou mesmo cara a propia Asemblea.

Nembargantes, entendo que é precisamente a existencia dun liderato claro a garantía de que o sistema funcione, restablecendo o equilibrio cando racha.

O papel dos líderes é clave en moitos momentos da vida empresarial cooperativa, dende a súa fundación, que require o concurso de líderes fundadores, ata a conformación cultural na que os líderes teñen un papel crítico. A definición da Misión, das estratexias e a suá implementación requiren tamén dun liderato claro.

Se este liderato debe de ser compaxinable co principio de xestión democrática ¿que tipo de liderato debe ser?

O liderato ten tendencia a corresponder á Dirección ou á Presidencia da empresa. En calquera dos casos requírese un firme compromiso do líder cara ós principios definidos na Misión, no caso dunha cooperativa, os principios cooperativos, e un perfil ou estilo persoal compatible co modo de levar estes á práctica, sobre todo se o liderato corresponde á xerencia. Outras capacidades do líder, como visión a longo prazo, capacidade organizativa, etc. son comúns ós de calquera organización e por iso non nos detemos neste punto.

Tan perigosa é a non existencia dun liderato como a existencia dun liderato excesivamente dominante. No primeiro caso será difícil a supervivencia da empresa ante a necesidade de enfrontar retos e cambios. No segundo, será difícil a supervivencia da cooperativa.

Non embargantes a figura de líder con estas características é moi difícil de atopar neste estado natural. Polo tanto, as cooperativas teñen que xestionar-la creación dos seus propios líderes ou desenvolve-las características dos existentes. Isto requirirá a existencia dun modelo de referencia, como o mencionado, e un desenvolvemento da sensibilidade.

Unha xestión de carreira adecuada e ampla na organización que contemple o paso por diferentes grupos ou comités de traballo e órganos sociais ademais de formación nas áreas sociocooperativas, é un proceso necesario para chegar a xerar líderes que sintonicen co papel descrito.

9. O sistema de información e comunicación

A consideración do sistema de información necesario nunha cooperativa é unha consecuencia natural do principio de xestión democrática. Pódense distinguir dous

grandes bloques de información: a información necesaria para a xestión e a información necesaria para o control social do colectivo sobre os órganos do goberno.

No primeiro sentido, a información precisa para a xestión debe conte-los elementos necesarios para que poida darse, con efectividade e acerto, a participación na toma de decisións e na xestión en sentido amplo. Excluimos a nosa atención das áreas do sistema de información concernente á información estratéxica, que non presenta especialidades cooperativas relevantes.

A información para a xestión distribúese a través dun entramado de comunicación ascendente, descendente e horizontal; é de carácter fundamentalmente especializado e pode ser tanto formal como informal.

A información necesaria para o control social ten como principal destinatario o Consello Rector e o colectivo de socios, é dicir, a tódolos membros da organización na súa calidade de tales. Nembargantes o Consello Rector ten un papel especial en canto que é o órgano máis directamente implicado no control e orientación da Dirección.

O Consello Rector debe contar coa información precisa para poder xulgar coas súas propias capacidades a idoneidade dos plans propostos pola Dirección para cumpla-la Misión da cooperativa, tanto na súa vertente empresarial como social. Despois debe poder contar coa información necesaria para controla-la correcta execución do planeado. Calquera asunto formulado ó propio Consello debe incluír información de como afecta ó desenvolvemento das estratexias definidas.

O colectivo de socios debe recibir así mesmo información dos proxectos globais da cooperativa, completando así a que recibiu, pero de carácter máis especializado, a través da vía xerárquica. Posteriormente a información versará sobre o grao de cumprimento deses proxectos. Evidentemente a confidencialidade de determinadas informacións deberá ser considerada antes de ser difundida.

A canle máis apropiada para este tipo de información é o de reunións informativas co Presidente, ou a través de órganos como o Consello Social. Ó mesmo tempo, estas sesións informativas e estes órganos intermedios son o vieiro para a información ascendente, propostas, etc.

10. O deseño da organización

Neste apartado recóllense os criterios que se terán en conta ó dividi-las tarefas globais que a organización debe realizar para cumpla-los seus obxectivos, en niveis horizontais e verticais.

A razón pola que este aspecto está influído pola filosofía cooperativa é porque no contido do propio posto de traballo está comprometida boa parte do tempo e as posibilidades de desenvolvemento do individuo, e se a cooperativa debe procurar mellora-las condicións laborais dos socios, o deseño do posto non debe ser alleo á revisión.

Non entraremos en aspectos referentes a estruturas planas ou altas xa que entendemos que as consideracións a realizar son válidas para todo tipo de empresa, mentras que da centralización/descentralización xa se fixeron algúns comentarios.

A concepción habitual dos postos de traballo, sobre todo os de contido manual, está fortemente influída polo taylorismo, propugnándose unha división das tarefas en partículas fundamentais e especializadas para cada posto coa promesa dunha meirande produtividade.

Este modo de concebir un posto de traballo é unha barreira para a mellora das condicións laborais dos traballadores da empresa. Por esta razón é de importancia crítica que os xestores de Recursos Humanos das cooperativas participen no deseño dos postos de traballo, especialmente nos que, por supor importantes investimentos, non van poder ser modificados en moito tempo. Un determinado deseño condiciona esta área de xestión e limita as súas posibilidades.

As opcións de enriquecemento horizontal e vertical dos postos e a rotación dos mesmos, cremos que sintonizan claramente coa filosofía de mellora-las condicións laborais dos socios e coa formación e desenvolvemento profesional. Polo demais non entran en contradicción con outros obxectivos empresariais de mellora da produtividade, redución dos custos, incremento da calidade, ou outros.

A posibilidade de participación en grupos ou células de traballo require un grao de desenvolvemento máis alto nas actitudes, aptitudes e coñecementos dos traballadores, pero supón un grao máis elevado na liña de arrequentamento, e inclúe o desenvolvemento de habilidades nas relacións interpersoais. Nesta mesma liña, pero sen tantos requisitos de dominio tecnolóxico ou de formación, os grupos de análise de problemas, circos de calidade ou equivalentes, ofrecen grandes posibilidades de desenvolvemento persoal, ademais das propiedades que ofrecen para a xestión empresarial.

11. Calidade de vida laboral

Neste apartado normalmente inclúense materias que afectan á “saúde” dos traballadores nun senso amplo. Incorpora, por unha banda, os aspectos referidos ás condicións físicas do entorno de traballo con repercusión máis patente nalgunha das partes do corpo. Por outra banda, inclúense aqueles aspectos que afectan ás condicións laborais con repercusión na “saúde” mental dos traballadores.

Derívase directamente da Misión nunha cooperativa a necesidade de mellora das condicións laborais dos membros. Polo tanto esta debe ser unha área de atención preferente dos xestores de Recursos Humanos. Deben entenderse comprendidos nesta preocupación tódolos membros da cooperativa, dende os directivos ata o persoal administrativo e o persoal de man de obra directa, por poñer casos concretos. Polo tanto é necesario atender a un número de factores moi amplo. O único límite ós recursos adicados a esta tarefa vén determinado pola prudencia necesaria para

non poñer en risco a consecución doutras partes da Misión da empresa, unha vez se tivesen superado os niveis considerados como mínimos satisfactorios.

Os impactos físicos sobre o traballador adoitan térense en conta con frecuencia e á súa atención adócanse comités de seguridade e hixiene, e recursos.

Nembargantes non é tan frecuente a adopción de medidas que permitan previlas repercusións de orde psíquica e psicossomática. Medidas de redeseño dos postos de traballo no senso indicado anteriormente poden carretar melloras nas condicións obxectivas no tipo mencionado. A análise das aptitudes dos socios e a súa adaptación ós postos desempeñados teñen aquí notable eficacia preventiva. Unha correcta análise dos medios postos a disposición dos obxectivos, do trato recibido dos mandos, das relacións humanas existentes, e outras, son cuestións que poden requirir actuacións despois dun diagnóstico certo.

12. Xestión do sistema remunerativo

É habitual que unha sociedade adopte como parte da súa filosofía manter un determinado grao de solidariedade interna nas remuneracións, de maneira que a amplitude da gama retributiva interna sexa máis reducida ca no entorno non cooperativo. Mesmo non é extraño o caso da cooperativa que establece remuneracións iguais ou maioritariamente iguais para tódolos seus socios.

En calquera dos casos, a solidariedade interna quererá dicir que, cunha igualdade do resto das condicións, un socio de baixa cualificación percibirá posiblemente remuneracións superiores ás dos traballadores da competencia e os socios de maior cualificación percibirán, posiblemente, remuneracións inferiores ás da competencia. Este feito haberá de ter repercusións na xestión doutras áreas dos Recursos Humanos.

O sistema remunerativo deberá ter en conta ademais dos aspectos estratéxicos da empresa, os principios básicos que a cooperativa defina para o seu funcionamento e que deberán ser aprobadas polo Consello Rector. A asignación dun índice laboral a cada socio, que recolla a importancia relativa do posto desempeñado por cada traballador, é o procedemento máis axeitado para defini-lo sistema retributivo, evitando os agravios comparativos internos.

Habitualmente o proceso de valoración dos postos requirirá a participación dun Comité que agrupe as visións social e empresarial e terá que darse a oportunidade de reclamacións individuais.

13. O planeamento dos Recursos Humanos

Este capítulo da xestión dos Recursos Humanos, importante en toda a empresa, ten na empresa cooperativa algúns rasgos diferenciadores que o convirten en especialmente relevante.

A necesidade de que a cooperativa xere os seus propios líderes, que asuman e desenvolvan a cultura cooperativa, a solidariedade retributiva, que dificultará a captación de directivos e persoal cualificado procedentes de ámbitos non cooperativos e a necesidade de ofrecer posibilidades de arrequeamento e desenvolvemento profesional ós socios, entre outras, son razóns suficientes para xustificar a necesidade dun planeamento dos Recursos Humanos que trate de axeitar os recursos dispoñibles ás necesidades previsibles do futuro en termos cualitativos e cuantitativos.

As técnicas empregadas para o planeamento e a xestión posteriores son ben coñecidas, e inclúen dende accións no deseño de postos formadores ata os plans individuais de carreira, que non teñen que contemplar forzosamente unha liña de permanente ascenso na xerarquía, así como accións de formación teórica que complementen e afortalen a formación práctica, de recrutamento e selección e outras.

Como en todo planeamento o obxectivo é conseguir que a persoa adquira a bagaxe de aptitudes, actitudes e coñecementos precisados. O perfil idóneo do cooperativista ten uns rasgos particulares. A súa capacidade de integración e traballo en grupos, o seu estilo de mando, a súa capacidade de analizar os problemas con visión ampla como membro da Asemblea ou doutros órganos, a súa capacidade de liderato en postos determinados, etc. esixen que as ferramentas da xestión deban ser aplicadas para a adquisición destas características.

Especial atención quere nunha cooperativa o planeamento para a formación dos futuros directivos da cooperativa. Esta xestión atopa notables dificultades para unha cooperativa illada, non sendo que sexa de gran dimensión. Esta é unha das áreas nas que acordos de solidariedade permanentes entre diversas cooperativas poden ofrecer unha canle de resolución do problema, xa que a escaseza de postos de niveis altos redúcese e hai opcións de rotación, de incremento gradual de responsabilidades e de arrequeamento das experiencias sen perder rasgos culturais definidos como necesarios. Non obstante isto require un alto grao de compromiso entre as cooperativas e a oferta de opcións de desenvolvemento reais ós socios.

14. A formación

Habitualmente é unha ferramenta importante da xestión previsional dos Recursos Humanos. Nunha cooperativa, a formación é un presuposto indispensable, ademais de para a xestión previsional, para a pervivencia da mesma como cooperativa.

Para que unha cooperativa funcione son necesarios cooperativistas e estes non existen en estado natural. O novo membro dunha cooperativa debe de se integrar nun proceso de socialización cultural que deixe de manifesto as crenzas e valores da empresa e nun proceso de aprendizaxe ou desenvolvemento das súas habilidades para actuar nun entorno laboral cooperativo.

Por outra banda, cando se menciona o principio cooperativo de educación, abránguense obxectivos máis amplos que a formación destinada á produtividade directa ou inmediata; tamén se atinxe á formación integral do individuo, destinada a mellora-la integración do mesmo na comunidade.

Especial interese ten a formación dos membros de grupos, comités e órganos sociais colectivos como o Consello Rector e Consello Social. A formación empresarial básica e a formación sociocooperativa e de habilidades persoais son un presuposto básico indispensable para o seu correcto funcionamento, especialmente no caso dos seus responsables ou o Presidente.

A formación de tipo profesional debe ter como suxeitos a tódolos membros da organización. Habitualmente concrétese no persoal directo e os técnicos de máis alta cualificación, mentres o resto dos traballadores corren o risco de quedar fóra dela. Á marxe das prioridades que inevitablemente ten que haber na adicación de recursos á formación, entendemos que non se cumpre o principio de educación se non se adican esforzos a tódolos membros da cooperativa podendose poñer en risco a coherencia do propio sistema.

A formación ten moitas maneiras de aplicarse, sendo as máis axeitadas aquelas que combinan a formación práctica no desempeño dunha tarefa coa formación teórica, tanto no caso da formación que chamamos profesional como no da formación destinada ó desenvolvemento das habilidades persoais e a formación sociocooperativa. Por isto será necesario que ó deseña-los postos de traballo, as curvas de carreira e o funcionamento dos grupos se teña en conta a finalidade de formación. Un aspecto importante nesta área é o planeamento, onde se recollerán os obxectivos e a dotación de medios correspondentes. A formación por pulos e sen obxectivos é un esforzo baldío.

15. O clima social

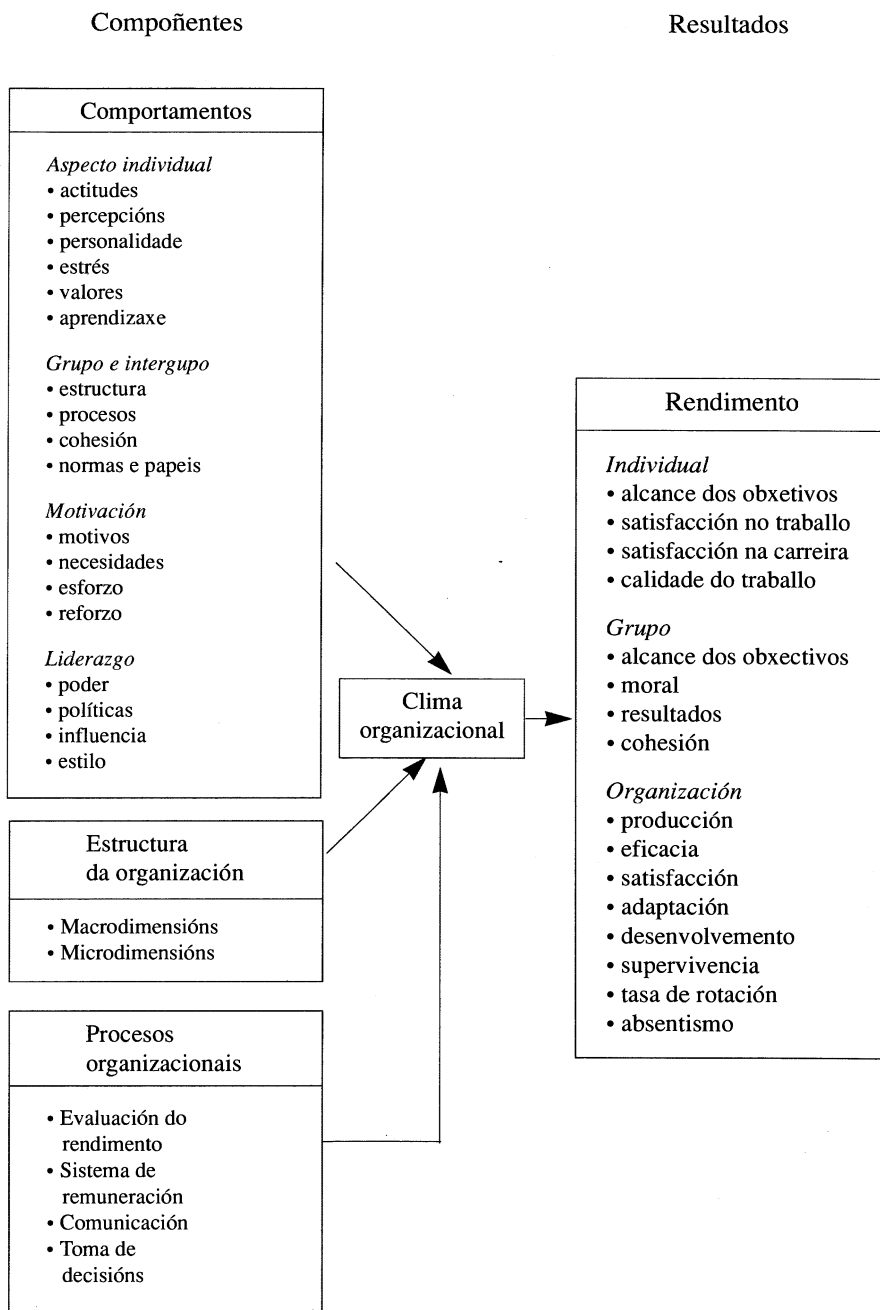
O clima social é un efecto da acción de numerosos elementos internos, do individuo e da organización, na empresa, elementos que producen insatisfacción nos grupos e poden desembocar en conflitos.

Os elementos que causan un determinado clima son de diversos tipos como se observa no Esquema 2:

Un clima de insatisfacción ou un conflito é mostra dalgún erro no sistema. Moitos dos elementos que inciden no tipo de clima existente teñen unha tonalidade particular nas cooperativas, como a participación na toma de decisións, o deseño de postos, unha cultura definida e outros. Polo tanto é posible que un clima de insatisfacción poida amosar fallos no sistema definido como propio dunha cooperativa.

A análise do clima pode ser polo tanto unha maneira de control de adecuación da xestión realizada. Nembargantes é un control parcialmente ineficaz xa que informa a posteriori. A xestión preventiva, é dicir, a xestión coherente do sistema, debe

Esquema 2. Componentes e resultados do clima social (Luc Brunet)



se-la regra habitual e a análise do clima o modo de detecta-las desviacións para establecer accións correctoras que preveñan á súa vez conflitos.

De tódolos xeitos o conflito é posible nunha cooperativa como consecuencia dun desequilibrio suficientemente importante dalgún dos elementos do sistema. A busca da solución dos conflitos nunha cooperativa debe de se basear na obtención de resultados do tipo “gañar-gañar” no lugar de “gañar-perder”. Débe de se establecer un proceso de negociación axeitado ó caso, no que as habilidades negociadoras das partes ó redor do principio de negociación mencionado sexan equilibradas. O desenvolvemento de habilidades de negociación no colectivo son válidas para todo tipo de interrelación dun conflito. Canto máis difusa sexa a cultura organizativa e menos asumidos os elementos básicos da Misión, máis difícil será o proceso de negociación.

16. A competitividade e a xestión dos Recursos Humanos nas cooperativas

O debuxo realizado na xestión dos Recursos Humanos nunha cooperativa pódenos levar a pensar que é necesario o destino de recursos moi elevados a esta xestión, polas dedicacións á formación, deseños organizativos, etc. ou que o sistema deseñado pode facer da cooperativa un sistema ríxido e pouco adaptable ós cambios, de xeito que se pode poñer en perigo a viabilidade da empresa, principio básico de primeira orde.

Nos últimos anos a evolución do entorno en tódolos sectores de actividade está experimentando cambios dunha magnitude e unha velocidade crecentes, de xeito que se cuñou o termo de turbulencia no entorno para referirnos ó mesmo.

É numerosa a literatura de xestión que trata de defini-las claves do éxito dunha empresa nun entorno coma este. Nembargantes todos eles afíncanse, á parte doutros factores, naqueles que fan referencia á máxima utilización das capacidades humanas existentes na empresa conquerindo a implicación dos traballadores nos obxectivos da mesma. As técnicas utilizadas polos xaponeses para a mellora da calidade e a produtividade a través de circos de calidade, control de calidade total, baséanse neste principio.

A estratexia debe tratar de localiza-las accións que situarán á empresa en condicións mellores que a competencia dun xeito duradouro: noutro caso poñemos en perigo a supervivencia a longo prazo da mesma. Así búscanse estratexias que consigan vantaxes competitivas en prezos, servizo, calidade, innovación, ou outros.

Creo que as condicións obxectivas que reúne unha cooperativa para establecer compromisos asumidos acerca dos obxectivos da empresa e para implicar ós socios nun proceso de mellora continuada son idóneas.

Por outra banda a capacidade de adaptación ó cambio dunha organización cooperativa deseñada do xeito indicado, cun deseño organizativo participativo, con alta orientación ó desenvolvemento persoal, políticas de enriquecemento de postos e de

rotación, é notablemente máis alta cá dunha organización con outro tipo de filosofía. Nestes elementos estriba a capacidade de obtención de vantaxes competitivas sostibles no tempo, dado que, se ben a capacidade de imita-las vantaxes tecnolóxicas da competencia é cada vez máis alta, a capacidade de imita-las vantaxes obtidas a través da cultura organizativa determinada queren un cambio global do sistema, que en moitos casos non está nin ó alcance nin no ánimo dos competidores.

De tódolos xeitos a capacidade de obtención destas vantaxes non é exclusiva das empresas cooperativas. Pódese establecer un sistema coherente que recolla moitas das formulacións aquí indicadas a partir da Misión. Ó redor dela pódese establecer un compromiso entre a propiedade e o factor traballo, tal e como o están a realizar con éxito multitude de empresas en todo o mundo.

17. Bibliografía

John A. PEARCE, Richard B. ROBINSON, Kendall ROTH: *The Company Mission as a Guide to Strategic Action*, King and Cleland, Nova York, 1987.

Luc BRUNET: *El clima de trabajo en las organizaciones*, Trilas, 1987.

A.C.I.: *Principios del cooperativismo*, Caja Laboral Popular.

Joan ARAGONÉS: *Cooperativismo, participación y poder*, Centre Educació Cooperativa, 1987.

O.I.T.: *Participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa*.

Larue T. HOSMER: *A Strategic View of Leadership*, McGraw Hill Book Company.

Edgar H. SCHEIN: *La cultura empresarial y el liderazgo*, Plaza y Janés 1988.

SUMMARY This article studies the role of management, planning, and training of human resources for the relevant sectors of the cooperative enterprise —mission, principles, strategy, culture, management and collaboration, leadership, information and communication, organization, quality of labour conditions, remuneration, social climate, and competition. The cooperative manager “is difficult to find in a natural state, so cooperatives must manage the creation of their own leaders or develop the characteristics of those already existing”, which needs a reference model. The article proposes the need to manage the culture of organization having its adaptation to the strategy of enterprise as a reference for the evaluation of that culture. Within the organization, win-win rather than win-lose solutions must be looked for.

Prezo de subscrición:
 1.200 PTA
 Catro números ó ano
 O pagamento débese realizar
 mediante cheque ou reembolso
 ó nome de
ANÁLISE EMPRESARIAL
 Pl. Margall, 72 baixo
 VIGO 36202
 APDO CORREOS 1331 Vigo

**SUBSCRIBIÓNS E
 INFORMACIÓN:**
 Tel. (986) 29 94 48



ANÁLISE EMPRESARIAL

REVISTA DE
 INFORMACIÓN
 ECONÓMICA

PREZO DA SUBSCRIBIÓN: 1.200 PTAS. POR TRES NUMEROS Ó ANO

FOLLA DE SUBSCRIBIÓN

Empresa _____ Actividade _____ N.I.F. _____
 Á atención de _____
 Rúa _____ Poboación _____ C.P. _____
 Teléf. _____ Télex _____ Fax _____

FORMA DE PAGAMENTO

Acompaño Cheque Nominativo nº _____ Banco/Caixa _____
 Contra reembolso do primeiro exemplar recibido. Domiciliación bancaria

Moi Sres. Nosos:

Rógolle a Vds. que con cargo á miña conta Nº _____, fagan efectivos os recibos que lles presente anualmente UNIPRO EDITORIAL, S.A., na miña calidade de Subscritor de ANÁLISE EMPRESARIAL.

Banco/Caixa _____ Axencia _____ Nº _____
 Poboación _____ Provincia _____
 Nome do Titular _____

Sinatura

Data ____ de _____ de 19 ____