



CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y
Cooperativa, nº 19 extraordinario, octubre 1995, pp. 43-53

La excelencia empresarial en la sociedad cooperativa

Beatriz Rodrigo Moya
Profesora titular de la UNED

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa
ISSN: 0213-8093. © 1995 CIRIEC-España
www.ciriec.es www.uv.es/reciriec

La excelencia empresarial en la sociedad cooperativa

Beatriz Rodrigo Moya

Profesora Titular de la UNED

Los primeros trabajos existentes sobre la excelencia empresarial constituyeron una importante aportación al pensamiento sobre la dirección y administración de empresas al destacar la enorme importancia que los elementos culturales tienen en el éxito de las organizaciones.

De los trabajos siguientes, sin embargo, se deduce que no es la cultura lo único importante, y que también las estrategias determinan la excelencia. No es suficiente que la organización tenga una cultura sólida. Además, es necesario que desarrolle las estrategias adecuadas. La excelencia tiene, por consiguiente, dos dimensiones: la estratégica y la cultural.

Además, no es posible desarrollar cualquier estrategia con cualquier cultura. Ambas dimensiones han de integrarse y armonizarse. Los estudios actuales del liderazgo se centran en esta función del líder; la de desarrollar culturas fuertes y armonizar e integrar las dimensiones estratégica y cultural.

En la dimensión estratégica, las claves de la excelencia son:

1. Innovar permanentemente para mantener la diferenciación, la exclusividad y la satisfacción de los clientes.
2. Liderar nichos de mercado mediante diferenciación. El liderazgo en costes y precios no conduce a la excelencia y no es sostenible a largo plazo.
3. Considerar la calidad como estrategia. La calidad, y no el precio, es lo que singulariza a las empresas excelentes y les permite liderar los nichos de mercado.
4. Crecer cuidando la dimensión cultural, de forma básicamente interna, diversificando dentro de lo conocido, cooperando con otras empresas, y aprovechando las ventajas de la internacionalización.

Las cuatro claves se encuentran muy relacionadas entre sí, formando un conjunto sólidamente cohesionado. Por ejemplo, la constante innovación en los productos, en los servicios y en la forma de llevar el negocio, redundan en mayor calidad, y en diferenciación, lo cual permite liderar los nichos y crecer internamente. La calidad como estrategia es posible cuando se diversifica dentro de lo conocido, cuando existe un sentido del "oficio", que, a su vez, crea una imagen de empresa que ayuda a liderar los nichos.

En la dimensión cultural, las claves de la excelencia son:

1. Mantener una cultura empresarial muy fuerte, con unos valores compartidos por todas las personas de la organización, lo que permite que se autocontrolen, al tener unas guías de actuación claras y asumidas personalmente.
2. Que la satisfacción del cliente sea uno de esos valores compartidos por todas las personas. Los clientes son algo más que meros consumidores o números en un mercado. De este

modo, las personas ejercen un autocontrol de calidad y se alcanza el principio de “cero defectos” y la calidad total, evitando el control de calidad del producto como instrumento de control del trabajo, que constituye un factor innibidor de la motivación. La calidad total requiere que en cada fase de cualquier proceso, se considere que en la siguiente fase hay un “cliente interno” que debe ser satisfecho como si del cliente externo se tratara.

3. La orientación hacia las personas ha de ser también un valor cultural compartido. En las empresas excelentes saben que “sus” personas constituyen el activo más importante que tienen, por lo que no se las trata como meros empleados o trabajadores, sino como lo que realmente son, es decir, como propietarias del proyecto empresarial. De ese modo, no es preciso utilizar técnicas de motivación ni de control. Las personas encuentran un significado en su trabajo, se encuentran orgullosas de él.
4. La formación permanente contribuye al desarrollo y consolidación de la cultura y a que las personas se sientan vinculadas al proyecto empresarial. No se trata tan sólo de una formación técnica o profesional, sino que ha de incorporar los valores culturales y el desarrollo personal. Ha de ir dirigida también a personas vinculadas a la organización como proveedores y distribuidores.

Las claves de la excelencia en la dimensión cultural también se encuentran muy relacionadas y forman un conjunto sólidamente cohesionado. Por ejemplo, la tercera, es decir, la orientación a las personas, es indispensable para mantener una cultura con valores compartidos por todos, incluyendo el de la satisfacción del cliente. A la inversa, una vez asumida la satisfacción del cliente como valor compartido, conduce a la orientación a las personas cuando se considera que éstas son clientes internos de la organización. Una vez que las personas se sienten propietarias del proyecto empresarial, la satisfacción del cliente constituirá un valor compartido, pues el éxito de ese proyecto depende de sus clientes.

La relación entre las claves de las dos dimensiones también es muy elevada, formando una dimensión global clara, fácilmente asumible por una organización, y trasladable a la práctica.

En la siguiente figura se han representado las distintas relaciones existentes entre las claves de la dimensión cultural y las de la dimensión estratégica:

DIMENSION ESTRATEGICA	DIMENSION CULTURAL
1. Innovación permanente	1. Cultura sólida
2. Nichos con diferenciación	2. Satisfacción del cliente

3. Calidad como estrategia

3. Orientación a las personas

4. Crecimiento interno

4. Formación permanente

Las relaciones son las siguientes:

- 1-1. La innovación tiene unos requisitos culturales. Si éstos existen, aquella se desarrolla de manera casi natural. Ha de fomentarse un ambiente inconformista ante los logros en materia de calidad.
- 1-2. La innovación tiene como objetivo fundamental conseguir una mayor satisfacción del cliente. Si este objetivo se transforma en valor cultural, la organización será innovadora. Además, de ese modo se consigue que la principal fuente de innovación sea el cliente.
- 1-3. Las innovaciones son realizadas por las personas. En la excelencia, se ha de considerar a todas las personas de la organización como posibles innovadores, y se debe saber afrontar el fracaso. Cuando las personas se sienten propietarias del proyecto empresarial, se sienten creativas e innovadoras. Cuando se les da la posibilidad de innovar en el producto, en el servicio o en la forma de llevar el negocio, se les hace sentir propietarias del proyecto.
- 1-4. Evidentemente, la formación de las personas eleva su creatividad y su capacidad de innovación, al tener mayores conocimientos. Además, contribuye a la creación de una cultura y un clima que predisponen a la innovación.
- 2-1. Es conveniente contar con una cultura diferenciada para tener una identidad que genere una imagen claramente diferente que permita liderar un nicho del mercado. Para que una empresa sea distinta para sus clientes, ha de ser vista así por el mercado.
- 2-2. Es evidente que para conquistar un nicho del mercado es preciso tener una cultura orientada a la satisfacción del cliente. Un nicho no es sino un conjunto de clientes que presentan alguna característica (edad, sexo, zona en la que se encuentran, clase social, etcétera) que permite diferenciarlos. La atención a un nicho, y no a un mercado, es lo que permite la identificación de un cliente de la empresa. Tener una cultura volcada a la satisfacción del cliente es la forma de acceder a un nicho concreto.
- 2-3. Conjuntar la atención a los nichos de clientes con la orientación a las personas no es sino una línea de pensamiento consistente en considerar a la empresa como una organización formada por personas y para las personas. Las personas de la organización no son sino clientes que se encuentran dentro de la misma.
- 2-4. La formación que incorpora valores culturales como la satisfacción del cliente, permite que la empresa se diferencie por el servicio que todas sus personas prestan a los clientes, lo cual facilita la conquista de los nichos y la fidelidad de los clientes.

- 3-1. La calidad no es posible sin una cultura sólida orientada en ese sentido. Este es el centro de gravedad de todas las ideas que giran en torno a la calidad total. La calidad no es un concepto técnico, ni un instrumento de control del trabajo de las personas, sino un valor compartido por todas ellas.
- 3-2. Es evidente que la calidad como estrategia se corresponde perfectamente con la satisfacción del cliente como valor cultural. La forma más sencilla de dar calidad es el convencimiento de que la organización existe para satisfacer a sus clientes, funcionando así como una idea-fuerza. Es una cuestión de cultura, de actitud.
- 3-3. Para que la calidad sea una estrategia, es preciso que las personas la compartan como valor cultural.
- 3-4. La formación de las personas es un requisito para la calidad. Todos los programas de mejora de la calidad incorporan la formación como uno de los elementos fundamentales para su éxito.
- 4-1. Como se señaló anteriormente, se debe crecer cuidando la dimensión cultural. Precisamente, la atención a la cultura desaconseja el crecimiento externo, y aconseja mantener el sentido del oficio y diversificar sólo dentro de lo conocido.
- 4-2. El crecimiento debe efectuarse sin perder de vista los valores culturales y, especialmente, el de la satisfacción del cliente. Ello también desaconseja el crecimiento externo, y aconseja diversificar sólo dentro de lo conocido. La internacionalización debe realizarse atendiendo a los deseos de los clientes locales.
- 4-3. El crecimiento puede conducir a la burocratización y al control. Las empresas grandes son más difíciles de dirigir y la tentación es jerarquizarlas en exceso. Si se incurre en este riesgo, se pierde la orientación a las personas, y éstas pasan a convertirse en meros elementos de la maquinaria empresarial. Para que esto no suceda, se ha de mantener un sistema cultural que permita el autocontrol de las personas. Se trata de crecer manteniendo la belleza de lo pequeño.
Ello también desaconseja el crecimiento externo, y aconseja diversificar sólo dentro de lo conocido. La internacionalización debe realizarse atendiendo a los deseos de los clientes locales.
- 4-4. Para que la empresa crezca internamente, necesita personas capacitadas, por lo que la formación facilita el crecimiento. Además, contribuye al cuidado y fortalecimiento de la dimensión cultural, que es un requisito y una limitación para el crecimiento.

El desarrollo de una firme dimensión cultural, y su adecuada armonización e integración con la dimensión estratégica, requiere del liderazgo. La importancia de tales funciones del líder ha hecho que algunos autores defiendan el paso de la función de dirección a la del liderazgo; la desaparición del directivo y su sustitución por el líder. En realidad, el que esas funciones se realicen no excluye la necesidad de que en la empresa exista una dirección, pues evidentemente, es preciso conocer y aplicar también las técnicas empresariales. Pero es importante que esa dirección sea participativa. Se trata de lograr los objetivos con las personas, y no por medio de las personas.

En cuanto a las funciones clásicas de la dirección, he aquí lo que la evidencia empírica sobre las empresas excelentes pone de manifiesto:

- Es preciso integrar las dimensiones estratégica y cultural de la empresa. Si el concepto de planificación estratégica destierra esa segunda dimensión al olvido, es preferible sustituirla por la dirección estratégica o por el pensamiento estratégico, y si estos términos evocan una mayor importancia de la primera dimensión sobre la segunda, puede utilizarse cualquier otro. Ni las mejores estrategias se ejecutan por sí mismas.
- La lucha contra las estructuras organizativas burocráticas es compartida por todos los especialistas, por inhibir la innovación y la participación, y conducir a la parálisis decisoria y de la creatividad. La burocracia es un freno a la creatividad y fluidez de ideas. Es preferible que las personas asuman valores compartidos y, con ellos como guía de actuación, se autogestionen y autocontrolen, dentro de estructuras sencillas, claras y flexibles y adaptables. De la misma forma que el término "planificación estratégica" sugiere un olvido de la dimensión cultural, el término "estructura" sugiere idea de inmutabilidad. Sin embargo, nada puede permanecer inmutable en un entorno cambiante.
- Convencionalmente se considera que la gestión, o dirección propiamente dicha, se realiza mediante la motivación y el liderazgo. La evidencia sugiere que la motivación inducida no es conveniente, siendo suficiente tratar a las personas como propietarias, y comprometerlas en el proyecto empresarial. En cuanto al liderazgo, su papel en las empresas excelentes es mucho mayor, como se ha señalado anteriormente.
- Como ya se ha señalado anteriormente, es preferible poner todos los medios para que las personas se autocontrolen, en lugar de controlarlas. De ese modo el control se integra en el proceso de trabajo formando parte del mismo, y deja de ser un elemento que interviene con posterioridad.

En las empresas excelentes, los directivos son líderes y dedican mucho tiempo a hablar con las personas y con los clientes, en la denominada "gestión itinerante". El que las mismas personas lideren y dirijan facilita la armonía entre la dimensión estratégica y la cultural, pero requiere que los líderes tengan unos buenos conocimientos de dirección y administración de empresas.

En definitiva, si ha de sintetizarse en pocas palabras lo que se deduce de la evidencia empírica sobre las empresas excelentes, puede decirse que son empresas que han crecido manteniendo las características de la empresa pequeña y nueva; han sabido crecer conservando la belleza de lo pequeño.

Conduciendo todas estas conclusiones al campo concreto de la empresa organizada como sociedad cooperativa, vemos cómo cuenta de partida con una ventaja, en relación a las demás, que radica en sus valores.



En la sociedad cooperativa se manifiesta una fuerte influencia cultural proveniente de los valores que el cooperativismo defiende.

La sociedad cooperativa es un tipo de empresa con un carácter marcadamente asociativo. Esta peculiaridad ha hecho que en ocasiones se la considere como una entidad sin fin de lucro, pero, en el momento en que se configura como empresa pretenderá, entre otros, los objetivos económicos de rentabilidad, productividad, crecimiento, economicidad en la utilización de los recursos, etcétera.

Sin embargo, sigue una pauta de comportamiento marcada por unos valores compartidos y asumidos libremente por todos sus miembros. En principio, el carácter asociativo y de cooperación hace que la aspiración del hombre a la justicia, a la igualdad y a la libertad se canalice por esta vía empresarial.

En este tipo de empresas los socios participan en el proceso de producción, en el de distribución o en ambos. En la medida en que exista este vínculo, los socios tienen el derecho a la participación en la toma de decisiones. Es decir, se trata de un tipo de empresa de participación democrática.

A través de los órganos colegiados de participación democrática y la promulgación de los principios cooperativos como normas de actuación, la sociedad cooperativa garantiza la defensa de esos intereses individuales asociados.

Así pues, las características inherentes a la sociedad cooperativa de participación, cultura especial y los valores tan arraigados durante más de cien años, desde que se constituyó la primera cooperativa, sugiere la idea de que este tipo de empresas podría estar más cercana que otras a algunas claves de excelencia observadas en las investigaciones empíricas. En principio, la sociedad cooperativa puede alcanzar una sólida dimensión cultural que constituya una base fuerte para el desarrollo de estrategias.

Como no todas las sociedades cooperativas son iguales, se ha de partir de una clasificación. La que mejor se adapta a los propósitos de este trabajo es la que distingue entre las sociedades cooperativas de consumidores y las de proveedores.

Los principios cooperativos que funcionan como directrices de actuación son una interpretación escrita de parte de los valores que marcan la actuación de la sociedad cooperativa. Estos principios cooperativos son: la libertad para ser socio de la cooperativa, o dejar de serlo; la preponderancia del factor trabajo frente al capital; la justicia en la distribución del beneficio; la participación democrática en el proceso de decisión teniendo cada socio un voto, sea cual sea su aportación; la promoción de la educación destinando siempre parte de los beneficios a la formación; y la promoción de la cooperación entre cooperativas.

Pero, además de estas normas, la cultura cooperativa se identifica por otros valores compartidos que la hacen peculiar pero que no siempre favorecen a su actuación empresarial.

Así, en cuanto a su dimensión cultural que es lo que la diferencia de otros tipos de empresa, son destacables los siguientes aspectos:

1. Los valores de la cooperativa se encuentran fuertemente arraigados y son compartidos libremente por los miembros de esta sociedad. Incluso parte de estos valores tienen una transcripción escrita, favoreciendo por tanto su promulgación, y su cumplimiento.

2. Estos valores compartidos se concretan en:

- La especialización en la oferta y la demanda. La sociedad cooperativa se crea por la asociación de intereses particulares de demandantes o de oferentes, constituyéndose así la cooperativa de consumidores como organización empresarial de una demanda concreta y especializada no cubierta, y las cooperativas de proveedores en las que la oferta individual y especializada se agrupa constituyéndose la empresa.
- El sentimiento de propiedad. Se vió anteriormente la necesidad del sentimiento de propiedad de los trabajadores como valor compartido conducente a la excelencia. Pues bien, hay un tipo muy importante de cooperativa que no sólo lo respeta como sentimiento sino que lo manifiesta realmente. Se trata de la cooperativa de trabajo asociado. En este tipo de empresas, los trabajadores son los socios, lo cual tiene varias consecuencias para la excelencia, además de la más importante: el sentimiento de propiedad que deben tener las personas sobre su propio trabajo y sobre el proyecto empresarial. Como se señaló en el capítulo destinado a la dimensión cultural, la forma más sencilla de que las personas se sientan propietarias es que lo sean realmente.
- La participación de todos los trabajadores socios de la cooperativa en la toma de decisiones supone un estímulo a la creatividad de los mismos. La evidencia sobre la excelencia señala que la participación, y la toma en consideración de las opiniones de todas las personas, constituyen el mejor cultivo para las innovaciones.
- Valores trascendentales: políticos y religiosos. Es frecuente la vinculación de las sociedades cooperativas a una corriente ideológica. La asociación de personas con unas necesidades e ideas afines ayuda a la integración de todos sus miembros y a la asunción de los objetivos generales como propios. Además esta comunión de ideas favorece el sentimiento de orgullo de pertenecer a una organización determinada, y el desarrollo de las personas. Estos son, a su vez, factores importantes en el camino hacia la excelencia..
- Proclive a la creación de subculturas. Las sociedades cooperativas tienen características que las hacen proclives a la generación de subculturas vinculadas a un oficio, una ideología, o una localidad o zona geográfica. Cuando así sucede, se remarca su carácter exclusivo y diferenciador, y esto, a su vez, promueve el sentido de orgullo y la identificación de cada uno de los miembros con la empresa en su conjunto.

- La formación, imprescindible en la dimensión cultural de la empresa excelente, se proclama en las sociedades cooperativas como un principio cooperativo. La formación cooperativa ayudará a la comprensión de todos sus valores para que lleguen a ser compartidos por todos sus miembros y así, fortalecer su cultura.
- La importancia y la orientación hacia las personas y hacia la satisfacción de los clientes. Como se señaló, la sociedad cooperativa se crea por la asociación de unos intereses individuales, de consumidores o de proveedores. En el caso de las cooperativas de consumidores, la orientación hacia la satisfacción de los clientes es algo evidente pues coincide en una misma persona la condición de cliente y la de socio con poder democrático de decisión. En las sociedades cooperativas de proveedores, y en especial, en las de trabajo asociado, la orientación hacia las personas está igualmente clara, pues en este caso, coinciden en una misma persona el trabajador y el socio, igualmente con poder de participación democrática en la toma de decisiones en virtud de su condición de trabajador.
- Retribución justa y en virtud de lo aportado, remarcando la importancia de las personas en este tipo de empresas ya que la compensación de los socios es función de lo que hayan aportado en el proceso de producción o de distribución, y no del capital.

Estos valores que se añaden a la dimensión cultural en el caso de las sociedades cooperativas repercuten considerablemente en su dimensión estratégica, e incluso con más fuerza que en otro tipo de empresa. Así, su carácter de pequeña empresa, la intercooperación promulgada desde los principios, la orientación hacia un nicho concreto, son consecuencia de aquellos valores:

1. La innovación. La peculiaridad de la sociedad cooperativa como empresa participativa desde su base y sus comienzos, hace que la participación sea natural y no sea en principio imprescindible establecer otras formas más sofisticadas de participación.

Además la conexión que existe entre los clientes y los que toman las decisiones en las cooperativas de consumidores, en principio debe permitir que sea más rápida y fiable la recogida de opinión de los clientes. Existe, además, la garantía de que se tomará en cuenta esa opinión.

En el caso de las cooperativas de proveedores, la participación de los que estén en contacto con el nivel más operativo se ve facilitada por los canales de participación propios de la sociedad cooperativa además de ser un valor cultural arraigado.

2. Nichos y diferenciación. La elección de un nicho hacia el que dirigirse ofreciendo un producto diferenciado para conseguir su liderazgo, es una decisión tomada de antemano en el caso de la sociedad cooperativa de consumidores. En este caso los clientes son los propios socios, teniendo la capacidad, aunque limitada legalmente, de ampliar el nicho con la incorporación de nuevos clientes con necesidades similares. La diferenciación será tal que satisfaga las necesidades de estos clientes-socios, vía calidad, precios o disponibilidad del producto.

En el caso de la cooperativa de proveedores, los valores culturales facilitan asimismo su aproximación, al menos teórica, hacia un liderazgo en nichos. Se debe al sentido del oficio propio de

este tipo de empresas que hace que exista una fuerte especialización en el material o trabajo que se cooperativiza.

3. La calidad. La satisfacción de los clientes como valor cultural de las sociedades cooperativas de consumidores y la especialización en la de proveedores, en principio deberían encaminar a este tipo de empresas hacia la calidad.

4. El crecimiento interno y la cooperación. La cooperación de las empresas es una de las claves de la estrategia de las empresas excelentes. Pues bien, en las sociedades cooperativas constituye uno de los valores compartidos más arraigados y además está recogido en uno de los principios cooperativos.

Las sociedades cooperativas en su mayoría tiene un tamaño mediano o pequeño tomando una vía de crecimiento a través del asociacionismo. Este tipo de crecimiento resulta más sencillo en la sociedad cooperativa por la cultura común que tienen estas empresas, que trasciende además del nivel local, pues los valores cooperativos son promulgados por un organismo internacional, quedando garantizado así el mantenimiento de valores culturales comunes incluso cuando la cooperativa se internacionaliza mediante la cooperación.

Sin embargo, la sociedad cooperativa se encuentra con una serie de factores que dificultan la actuación de los valores culturales en favor de la capacidad estratégica.

Estos frenos a la actuación empresarial son los siguientes:

1. La errónea consideración de la sociedad cooperativa como entidad sin fin de lucro, ha provocado una imagen negativa para su desarrollo como empresa, repercutiendo incluso en su credibilidad financiera.
2. Limitaciones al poder de decisión del directivo, algunas de las cuales derivan del conflicto de intereses de socios y directivos, y otras de la normativa legal.
El conflicto de intereses entre socios y directivos, que puede manifestarse en cualquier tipo de empresa, en la sociedad cooperativa se agrava por cuanto se convierte en un conflicto de poder y autoridad. En muchos casos, los socios ven peligrar su poder de participar en el proceso de decisión por la contratación de un directivo que no comparte los valores propios de la sociedad cooperativa.
Además, la actuación del directivo se ve dificultada por la limitación de sus funciones que establece la normativa vigente, que además le considera como un “ordenado gestor y un leal representante de la cooperativa” restándole autonomía para el desarrollo de sus funciones.
3. Baja retribución del directivo, que junto con lo anterior, dificulta la dedicación de directivos competentes a este tipo de empresa.



Con todo, la sociedad cooperativa presenta una serie de valores, un acervo cultural, que debe apoyar y no mermar su capacidad de actuación empresarial. Así, la cultura debe ser conducida de manera correcta para que suponga un valor añadido a su estrategia y no un impedimento para su desarrollo.

El directivo en este tipo de empresas juega un papel importantísimo por cuanto debe canalizar esos valores culturales hacia un mejor comportamiento estratégico como en cualquier tipo de empresa, si bien con las dificultades citadas antes. Es necesario por tanto un liderazgo que armonice e integre las dos dimensiones empresariales.

La figura del líder ha sido una constante de las sociedades cooperativas, pero en la mayoría de los casos, se muestra como un líder cultural propagador de la cultura cooperativa capaz de hacer que las personas se identifiquen plenamente con el proyecto cooperativo. Sin embargo, esta ventaja frente a otro tipo de empresas se ve limitada por la falta de un liderazgo integrador del carácter empresarial y cultural de la cooperativa.

Como síntesis del análisis de la excelencia a la sociedad cooperativa, es de destacar la necesidad de la figura del socio-directivo que sea capaz de integrar eficazmente los valores culturales propios del cooperativismo con una cultura de valores económico-empresariales y con una dimensión estratégica dirigida al mercado.