



CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 48, abril 2004, pp. 145-165

Nuevos directivos para nuevas cooperativas. La figura del empresario social en las cooperativas sociales italianas

Flaviano Zandonai

Centro de Estudios CGM, Consorcio Nacional "Gino Mattarelli" para la Cooperación y la Solidaridad Social

Enzo Pezzini

Confederación Italiana de Cooperativas Confcooperative (Italia)

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa

ISSN: 0213-8093. © 2004 CIRIEC-España

www.ciriec.es www.uv.es/reciriec

Nuevos directivos para nuevas cooperativas. La figura del empresario social en las cooperativas sociales italianas

Flaviano Zandonai

Centro de Estudios CGM, Consorcio Nacional "Gino Mattarelli" para la Cooperación y la Solidaridad Social

Enzo Pezzini

Confederación Italiana de Cooperativas Confcooperative (Italia)

RESUMEN

El desarrollo de la cooperación social en Italia puede interpretarse, además de la interpretación tradicional, también a través de la presencia de un tipo de directivo especial, el "empresario social", protagonista del desarrollo de este tipo de empresas, y que ha contribuido a su difusión por todo el territorio nacional. El empresario social representa una innovación en la gestión cooperativa, no sólo para el desarrollo de su carrera y su bagaje cultural, sino sobre todo por su "estilo" de gestión, orientado al complejo sistema de relaciones con los cooperativistas, con los usuarios y con personas externas a la cooperativa social.

El conjunto de estas consideraciones contribuye a situar al empresario social en una posición central, que no en un nivel superior, desde el cual obtiene una visión general del funcionamiento de la organización. Paralelamente, se corre el riesgo de concentrar excesivamente tanto capacidades como poder, lo que contrasta con el carácter democrático del modelo cooperativo.

PALABRAS CLAVE: Directivos, cooperativas sociales, Italia, empresario social.

CLAVES ECONLIT: J540, M190, P130.

De nouveaux dirigeants pour de nouvelles coopératives. La figure de l'entrepreneuriat social dans les coopératives sociales italiennes

RÉSUMÉ: Le développement de la coopération sociale en Italie peut être également interprété, en plus de l'interprétation traditionnelle, à travers la présence d'un type de dirigeant particulier, "l'entrepreneuriat social", acteur principal du développement de ce type d'entreprises et qui a contribué à sa diffusion sur l'ensemble du territoire national. L'entrepreneuriat social représente une innovation dans la gestion coopérative, non seulement pour le développement de sa carrière et de son bagage culturel, mais aussi et surtout pour son "style" de gestion, visant vers le système complexe de relations avec les adhérents au coopératisme, les usagers et les personnes extérieures à la coopérative sociale.

L'ensemble de ces considérations contribue à situer l'entrepreneuriat social dans une position centrale, non pas à un niveau supérieur, et depuis laquelle il a une vision générale du fonctionnement de l'organisation. Parallèlement, il y a un risque de concentration excessive des capacités et du pouvoir, ce qui contraste avec le caractère démocratique du modèle coopératif.

MOTS CLÉ: Dirigeants, coopératives sociales, Italie, entrepreneuriat social.

New managers for new co-operatives. The figure of the social entrepreneur in Italian social co-operatives

ABSTRACT: The development of social co-operation in Italy can be considered not only through traditional interpretation but also by the presence of a special type of manager, namely the "social entrepreneur", who plays an important role in the development of firms of this kind, and who has helped them become widespread throughout the country. Social entrepreneurs are an innovation in co-operative management, not only for their career development and cultural baggage, but also because of their "style" of management, geared towards the complex system of relationships with the co-operativists, users and persons outside the social co-operative.

All these considerations help place social entrepreneurs in a central position, rather than on a superior level, from where they obtain a general view of the organisation's working. Parallel to this, there is the risk of both capability and power being excessively concentrated, and as such contrasting with the democratic character of the co-operative model.

KEY WORDS: Managers, social co-operatives, Italy, social entrepreneurs.

1.- Una nueva forma de empresa cooperativa

Las cooperativas sociales representan una de las formas más innovativas de empresa social no sólo en Italia, sino también en toda Europa. Su nacimiento data de la década de los 70, y desde entonces, estas cooperativas crecieron en las décadas siguientes para abarcar toda Italia gracias a la provisión de servicios de bienestar social y de colocación para personas con minusvalías¹. Los datos de los que disponemos nos revelan que a finales del año 2001 existían 5.600 cooperativas sociales en Italia, divididas porcentualmente en: 55 % del tipo A, 40 % del tipo B y 5 % del tipo mixto (p.ej. que trabajen en ambos campos), así como consorcios².

En estas empresas trabajan cerca de 157.000 personas. Aproximadamente 15.000 de ellas se dedican a las personas con minusvalías y están integradas en cooperativas del tipo B. Además de los asalariados que trabajan para ellas, unos 23.000 voluntarios llevaban a cabo labores en cooperativas sociales, reconociendo el objeto social de tales organizaciones. Estos recursos generan en conjunto una facturación notable estimada en 3.600 millones de Euros en 2001³.

Tabla 1. Cooperativas sociales en Italia

Año	Estimación - 2001
Cooperativas sociales	5,600
Voluntarios	23,000
Miembros	156,900
Minusválidos	14,900
Ingresos (mil millones de €)	3.6

Un factor importante en la explicación de esta forma de cooperativas es la disponibilidad de “capital humano”, el cual, a lo largo de los años recientes, ha marcado el camino en las cooperativas sociales y de las organizaciones representadas (consorcios y confederaciones cooperativas).

1.- La ley nacional que legisla sobre las cooperativas sociales (n. 381/91) estipula que estas cooperativas “tienen el propósito de buscar el interés general de la comunidad en el fomento de personas y de la integración social de los ciudadanos”. Con este fin, identifican dos tipos de cooperativa social: el tipo A, encargado de servicios de bienestar social y educativos y el tipo B, el cual lleva a cabo “actividades diversas (agrícolas, industriales, comerciales o de servicios) dirigidas a la inserción de personas con minusvalías” (se incluye dentro de este concepto a minusvalías físicas o psíquicas, exdrogadictos, exalcohólicos, expresidarios, etc.)

2.- Los consorcios son cooperativas de segundo nivel formadas por otras cooperativas sociales (al menos el 70 % de su base social, de acuerdo con la ley n.3 8119 1).

3.- Datos del “Centro Studi CGM” (editados por), *Comunità cooperative. Terzo rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli, Torino, 2002. Consúltese: Flaviano Zandonai, “La coopération sociale en Italie, entre consolidation et transformation”, para una lectura en profundidad, en *Revue Internationale de l'Economie Sociale*, n. 286, Noviembre, 2002, pp. 36-46.

Este grupo de personas ha dado lugar a una nueva figura dentro de la gestión cooperativa conocida como el “empresario social” el cual, a nivel operativo, se corresponde a las diversas personas que en otros lugares ostentan cargos directivos: directores de empresa, directores de gestión, directores, encargados de áreas de producción específicas. Esta figura profesional surgió y se desarrolló en la ausencia de un programa institucional, basándose casi exclusivamente en actividades de formación organizadas por las cooperativas sociales.

Por ello, hemos sido testigos en un plazo relativamente corto (unos 20 años) del surgimiento de una empresa que opera con fines sociales y que ha logrado establecerse en el sector, junto con una nueva “clase directiva”. El objetivo de este artículo es poner de relieve las características de estos nuevos directivos de cooperativas mediante una serie de datos reunidos en el transcurso de una investigación empírica llevada a cabo en los últimos cinco años⁴. Para poder revelar los elementos específicos de los empresarios sociales, dedicaremos una parte del artículo a la comparación con las figuras gestoras de otras organizaciones, tanto públicas como privadas. Analizando los datos, podremos proporcionar un retrato profesional de esta nueva figura, subrayando su contribución a la innovación dentro de la gestión cooperativa.

2.- El curriculum vitae del empresario social

Los empresarios sociales son personas que cuentan con una substancial cartera de trabajo y con larga experiencia en el mundo laboral.

En primer lugar, los datos nos indican que los directivos de las cooperativas sociales no son personas que entran en su primer empleo sino que ya han tenido previas experiencias laborales en otros sectores, muy diversos en muchas ocasiones. De acuerdo con los recientes análisis disponibles, el 74 % provenía de una situación en activo antes de desempeñar esta labor. Además, el 53 % había trabajado en un campo totalmente distinto, mientras que el resto está dividido entre aquellos que habían trabajado en otra organización del mismo sector (30 %) y quienes siempre habían trabajado dentro de la estructura actual (17 %).

4.- Además de las investigaciones citadas en la bibliografía, este artículo presenta también datos no publicados acerca de un grupo de 80 directivos en cooperativas sociales, recogidos de un trabajo relacionado con más de 2.000 trabajadores que operan en varias organizaciones del sector del bienestar social (organismos públicos, organizaciones con ánimo de lucro y el tercer sector) y que han participado en esta investigación a nivel nacional. Los resultados de esta investigación han sido publicados en el volumen “Capitale umano e qualità del lavoro nei servizi sociali. Un’analisi comparata tra modelli di gestione”. Le debemos gracias al Catedrático Carlo Borzaga, editor del volumen y coordinador de la investigación por habernos dado la oportunidad de utilizar los datos.

Otro aspecto interesante está relacionado con las actividades, bastante habituales, fuera del entorno de trabajo que tienen lugar dentro del voluntariado. El ámbito de estas actividades (alrededor del 57% de los empresarios que participaron en el estudio habían realizado tareas de voluntariado) y, particularmente, la semejanza de estas actividades adicionales a su trabajo con su labor actual, sugiere que el voluntariado no representa sólo una actividad “extra” sino que constituye un importante factor de motivación que define los valores que en el fondo mueven a los empresarios sociales.

No obstante, este componente ligado a la acción del voluntariado asume incluso mayor importancia si consideramos el hecho de que un cierto porcentaje de estos empresarios sociales llevan a cabo sus tareas *voluntariamente*⁵. Además, los datos disponibles apuntan a que los voluntarios presentes en las cooperativas sociales tienden a concentrarse en el segmento directivo de la organización: en los niveles inferiores de las cooperativas en donde nos encontramos a los empresarios sociales objeto de este estudio, cerca del 20% eran voluntarios, mientras que esta cifra se elevaba al 26% a nivel directivo.

El segundo elemento que caracteriza el currículum del empresario social es la senda profesional que ha elegido, en una trayectoria que se ha desarrollado casi en su enteridad dentro de la organización a la que pertenece. La media apunta a que los directores han trabajado en la cooperativa social en torno a los 7 años, pero llevan en su puesto actual sólo 5. La mitad no llega a los 4 años en su puesto actual. Este hecho es indicativo de un profesionalismo basado en la experiencia laboral en lugar de la tradicional promoción por los rangos jerárquicos. Efectivamente, sólo una pequeña proporción (16,7%) se incorporó a su organización actual directamente a nivel directivo, lo cual queda confirmado indirectamente al revisar los tipos de contratos de trabajo comunes entre aquéllos en puestos pagados con responsabilidad de gestión: prevalecen los contratos de trabajo a tiempo ilimitado (más del 75 %) en comparación con las colaboraciones ocasionales o servicios realizados por profesionales independientes.

5.- Debería recordarse que las cooperativas sociales pueden tener miembros voluntarios “aquéllos que proporcionan sus servicios gratis” (art. 2 Ley 381/91), siempre y cuando no superen el 50% del número total de miembros.

Tabla 2. Motivos principales para entrar en la organización⁶

	%
Deseaba trabajar en el sector en el que opera esta organización	71,1
Ya conocía a otras personas que trabajaban en la organización	39,0
Conocía a otras personas que se beneficiaban de los servicios prestados por la organización	16,7
Estaba de acuerdo con el modo en el que funcionaba esta organización en nombre de sus usuarios	74,3
El tipo de actividad propuesto resultaba apropiado para mis cualificaciones educacionales y profesionales	48,7
Las condiciones de trabajo me permitirían combinar el trabajo con mis deberes familiares e intereses personales	36,4
Buscaba un trabajo y esta organización era la única, o de las pocas, que me ofrecían una posición en la gestión	9,3
Me atraían los incentivos económicos y/o perspectivas de carrera	2,7
Esta organización me ofrecía un trabajo seguro	5,4
Quedé impresionado por la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones de la organización	42,5
<i>Nº casos</i>	<i>80</i>

La impresión de que convertirse en directivo es el hecho que se desarrolló con el tiempo, junto con el crecimiento personal, queda confirmada por los datos sobre los motivos que persuadieron a esas personas a entrar en las cooperativas que hoy en día dirigen. Los porcentajes muestran claramente que los directivos de las cooperativas sociales eligieron motivos "a largo plazo" en relación al sector en el que operan y que apostaron por la filosofía operativa de la organización. La confirmación de que se trataba de un cambio vinculado a ideales y no una oportunidad que había que aprovechar nos parece demostrado por la baja importancia que se le dan a las perspectivas de avance en la carrera, de retribución salarial y de seguridad en el trabajo.

6.- En la pregunta se pedía valorar entre 1 y 7, donde 1 correspondía a "no importante" y 7 "muy importante". Los porcentajes de la tabla se refieren a los dos puntos totales más altos (6 y 7).

2.1. Transfondo cultural

Los datos anteriores indican que en el currículum del empresario social encontramos elementos profesionales que no están completamente relacionados con el movimiento cooperativo tradicional, sino que apuntan a otras capacidades organizacionales y que cada una de ellas contribuye a elementos culturales específicos. De hecho, si consideramos el alto número de directivos que trabajaron en otro tipo de organizaciones (la mayoría de los que participaron en el estudio), observamos que el 34 % de ellos trabajaron en empresas con ánimo de lucro, el 20 % en la administración pública (funcionario) y el 40 % en una cooperativa social u otro tipo de organización de modo asociado o voluntariamente. Considerando asimismo el alto número de directivos que declararon dedicar parte de su tiempo a iniciativas relacionadas y a la presencia de un porcentaje residual de voluntarios, encontraremos una tendencia, a modo de elemento cultural común, de que forman parte del contexto organizacional más amplio del "Tercer sector"⁷

El transfondo cultural del equipo directivo (y para algunos de ellos, también el profesional) es coherente también con el origen de las cooperativas sociales italianas, nacido no de transformaciones dentro del movimiento cooperativo, sino de cambios hacia el modelo de empresa que surgen de las organizaciones tradicionales del Tercer Sector. Ésta es la primera característica importante y peculiar de esta figura: no podemos considerarlo como al directivo de una cooperativa *tout-court* sino como una mezcla entre ese tipo de empresa y el Tercer Sector. Por esa razón no excluimos que muchos de los directivos/gerentes actuales hayan encontrado en las cooperativas sociales un nuevo campo organizacional en el cual poder desarrollar las actividades que previamente llevaban a cabo en entes sin fines cooperativos, como asociaciones, organismos de caridad, etc.

Habiendo considerado este elemento importante que caracteriza el transfondo y las actitudes de los empresarios sociales, nos es importante recordar qué elementos caracterizan a la cultura de las organizaciones del Tercer Sector. Incluso a pesar de tratarse de una lista interminable, es posible destacar los puntos siguientes:

- El objetivo solidario de las iniciativas dirigidas hacia la inclusión de un gran número de personas/entes interesados en la organización, es decir no sólo a los propietarios de las actividades, sino también a los beneficiarios de las actividades, sus familias, la comunidad en la que viven.
- Las actividades se planifican de modo flexible, no burocrático, para poder satisfacer las necesidades que necesitan ese apoyo y justificar su existencia.
- La atención prestada a la motivación de las personas incluidas por distintos motivos en la organización, debido al contexto que fomenta la creación de un sistema de "relaciones muy estrechas".
- La atención a los elementos de representación y apoyo, no sólo en la producción de los bienes y servicios que dirigen la organización hacia actividades de lobby y que consecuentemente, contribuyen al proceso de creación de estrategias de acción.

7.- El Tercer Sector está compuesto por organismos privados que operan en el ramo del bienestar, de la salud y de la cultura, ofreciendo servicios de interés común sin el lucro como objetivo. El término tercer sector permite diferenciar a las organizaciones que participan en él tanto de la economía de mercado, por la falta de motivos lucrativos, como del sector público, porque tienen una naturaleza jurídica privada. En él se incluyen: organizaciones reconocidas y no reconocidas, fundaciones, consejos, cooperativas sociales, etc.

2.2. Educación y formación

El currículum del empresario social no puede considerarse completo sin considerar su período educativo y de formación en la escuela y en la universidad, además de otras experiencias formativas profesionales. Como se ha mencionado anteriormente, los cursos de estudio institucionales no ofrecen cursos de empresariado social de forma reconocida, por lo que la formación organizada directamente en cooperativas sociales y sus organizaciones de representación juegan un papel muy importante tanto en el ámbito educacional en el sentido más estricto de la palabra, como en la definición de la identidad profesional de los empresarios sociales.

En lo relacionado a la titulación reconocida, existen niveles medios y altos: la mayoría de quienes se ocupan de la gestión de las cooperativas sociales (47%) poseen un certificado de educación secundaria y el 35% tiene una licenciatura o diplomatura. Resulta relevante el dato de que únicamente un porcentaje muy reducido de ellos (35%) cuenta con una titulación coherente con las características de la organización para la que están trabajando (es decir, una titulación relacionada con el sector en el que desempeñan su actividad). Este último aspecto parece confirmar la hipótesis de que los empresarios sociales no “nacieron” para ello, sino que han llegado a serlo a través de una carrera vital que exigía, al menos parcialmente, “alterar” los conocimientos adquiridos.

Desde este punto de vista, la educación a nivel superior puede adquirir un papel neurálgico, pese a que los datos de los que disponemos sólo confirmen parcialmente esta opinión. El estudio de la relación educación/formación aún está en proceso, advirtiéndose una tendencia en la diferenciación del comportamiento de los empresarios y empresarias sociales: una pequeña, pero nada negligible parte de ellos (el resto) o un tercio de los estudiados, nunca asistió a actividades de formación, mientras que dos tercios afirman que han asistido a clases de formación en los últimos 3 años, pese a que la mitad de ellos se trató de un período de tiempo corto, de no más de 3 días.

Una explicación para esta forma de enfocar la formación puede hallarse tanto en una elección personal como a la falta de un abanico de cursos de formación. Es evidente que en los últimos años, las instituciones docentes “tradicionales”, como pueden ser las universidades, comenzaron a ofrecer cursos en la gestión de cooperativas sociales, pero también lo es la probabilidad de que muchas personas, ya trabajando, se enfrentaban al hecho de *no poder* más que al de *no desear* asistir a cursos que apoyasen su desarrollo profesional. Hemos de recordar, paralelamente, que con una mayor oferta educacional se incrementará el número de personas que accederán a ese tipo de formación, aumentando por ello el abanico no sólo de quienes ocupan puestos de dirección, sino también de personas que sin contar con la experiencia relevante sí están interesados en trabajar en un sector cada día más notable y atrayente para distintos sectores y profesionales cualificados.

3.- Actividades laborales y enfoque de gestión

El trabajo de los empresarios sociales puede definirse como la construcción y el mantenimiento de las relaciones cooperativas. La preferencia que se le otorga a calidad de las relaciones sobre las capacidades técnicas de gestión está justificada por la importancia de los factores interpersonales en este tipo de organizaciones: de hecho, las cooperativas sociales pueden considerarse como una forma específica de empresa de servicios. La naturaleza interpersonal de los servicios que se proporcionan (dirigidos con frecuencia a personas con minusvalías) hace inevitable que dentro de las funciones centrales de las actividades del gerente/directivo se incluya la administración de tales interrelaciones, las cuales, ya sea de forma directa o indirecta, definen la actividad (u objeto social) de estas empresas sociales.

Tabla 3. Competencias de los directivos

	%			
	Insatisfactorio	Adecuado	Bueno	Nº casos
Administración	21,0	67,7	11,3	62
Gestión de las relaciones con el personal	1,4	63,9	34,7	72
Gestión de las relaciones externas	0,0	60,3	39,7	73
Gestión de las relaciones con los usuarios	3,0	47,0	50,0	66

En realidad, los datos de los que disponemos sólo confirman esta hipótesis parcialmente, ya sea apuntando a algún tipo de discrepancia entre las competencias que perciben los directivos (y que parecen infatigar ese componente relacional) y el uso real del tiempo/mano de obra.

Reconocemos que, desde un punto de vista, la comparación entre la competencia (que en general se refiere a las relaciones de gobierno con los interlocutores sociales de las cooperativas sociales) y los atributos técnicos clásicos (como puede ser la gestión administrativa) muestra claramente que los directores sienten más confianza con los primeros que con los segundos. Es por ello un indicador que apunta a un modo simple pero efectivo de lo que conforma el propósito de las actividades del empresario social.

Por otro lado, los empresarios sociales pasan buena parte de su tiempo en actividades que conllevan algún tipo de relación, pero es verdad asimismo que una parte de su trabajo al que no pueden negarse no conlleva ningún tipo de relación. Durante una semana típica de trabajo de hecho, es de notar que:

- el 20 % de los gestores /directivos no dedican ninguna parte de su tiempo de trabajo a relaciones directas con los usuarios de sus servicios.
- el 45 % de ellos dedican un porcentaje de su tiempo estimado entre el 25% - 50 % de una semana típica de trabajo en relaciones con sus colegas.
- casi la mitad de quienes participaron en el estudio (49.4 %) no pasan más de una cuarta parte de su tiempo semanal a relaciones con objetos externos a la cooperativa.

En lo que respecta a actividades que no conllevan relaciones (por ejemplo tareas burocráticas) no ocupan más del 25% del tiempo de trabajo para algo más del 44 % de los gestores / directivos, pero para el 37 % de ellos sí ocupa entre el 25 - 50 % del tiempo.

Si consideramos el conjunto de estos datos, el bajo nivel de satisfacción mostrado para los deberes administrativos queda subrayado aún más por el hecho de que estas actividades no ocupan una parte secundaria del tiempo de los directivos y que, por ello, sólo pueden gestionar con dificultad una parte de su actividad que ellos definen como "papel profesional".

Otro elemento que puede explicar estos resultados se halla en el bajo nivel de especialización en tareas y funciones que encontramos en el empresario social. En muchas cooperativas sociales no hay una clara diferenciación entre los niveles político-institucionales (consejo rector) y los propios directivos ejecutivos, razón por la cual más del 75% de directivos dicen actuar como directivos y como controladores.

Es difícil identificar distintas clases de empresarios sociales de acuerdo con el perfil profesional específico, pese a que parece prevalecer el llevar a cabo las diferentes tareas que requieren un contacto directo con la gente. Desde este punto de vista es interesante identificar las causas que conducen a esta concentración de nombramientos y la falta de diferenciación de tareas que tiene lugar en las distintas clases de directivos.

Observamos en primer lugar el carácter social de las cooperativas: muchas de ellas son, de hecho, de reciente formación⁸ y de tamaño medio, por lo que todavía no pueden permitirse un grupo de gestión amplio y con variados niveles de experiencia. En segundo lugar, las características del directivo: como ya hemos apuntado, y juzgando por la longitud de su servicio, muchos son también fundadores de la cooperativa y por ello han visto los inicios de la empresa, momento en el que existía una tendencia mucho menor a diferenciar papeles y funciones. En tercer lugar, los elementos culturales anteriormente mencionados que se encuentran en el origen de esta experiencia directiva y que están encaminados a lograr flexibilidad en la organización para poder apoyar procesos de producción capaces de ofrecer respuestas dinámicas a las necesidades, lo cual conduce al profesionalismo general y no a un profesionalismo especializado.

8.- De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas (ISTAT) el 54% de las cooperativas sociales se creó después del año 1990.

Estas observaciones acerca del bajo nivel de diferenciación de las tareas apuntan a algunos riesgos de no ser efectivas y son:

- a) La sobrecarga de tareas y funciones en el caso de algunas personas ya muy ocupadas en el funcionamiento de la cooperativa, con la posibilidad de no poder gestionar toda la carga de trabajo;
- b) La concentración de un número excesivo de participaciones en un pequeño grupo de personas, incluso en organizaciones que estiman altamente la participación y democracia.
- c) La eficiencia en la gestión de organizaciones que, pese a contar con un origen reciente, experimentan tendencias de desarrollo en su tamaño con altos niveles de complejidad en la organización y en la gestión que requerirían otras capacidades de gestión y más amplias.

4.- El enfoque directivo

Una vez han quedado claras las características dominantes de la actividad, podemos girar nuestra atención a lo que podríamos llamar el enfoque directivo (o estrategia directiva), es decir, el modo en el que se controlan relaciones con los principales interlocutores del directivo de una cooperativa social: los trabajadores (ya sean asalariados o voluntarios), los usuarios y otros partícipes en la empresa social.

Tabla 4. El enfoque directivo⁹

	<i>Media</i>
<i>Liderazgo</i>	
Simulación sistemática con nuevos objetivos	5,62
Ofrezco un ejemplo personal de cómo deberían comportarse los empleados	4,97
Tengo una idea de cómo será esta organización dentro de 20 años y hago todo lo que puedo para que suceda	3,86
<i>Participación</i>	
Se alienta al personal a experimentar, identificando nuevos procedimientos y servicios	5,25
La estrategia se desarrolla incluyendo a todos a través de un diálogo continuo	5,05
Hemos diseñado una estrategia que comunicamos a los empleados	3,83

⁹- En ésta y en las tablas siguientes, la media de datos se refiere a los valores indicados por los directivos en una escala que va del 1 al 7, en la que el número más bajo indica un desacuerdo total y el más alto un acuerdo total.

Los conceptos de la tabla han sido agrupados en categorías homogéneas de contenidos que definen los componentes principales de la estrategia adoptada por los directivos en las cooperativas sociales.

La primera estrategia consiste en el ejercicio del liderazgo mediante la innovación y la emulación. Los directivos proponen nuevos objetivos a sus colaboradores, presentándose como ejemplo a seguir a la hora de enfrentarse a y resolver todos los problemas que puedan ocurrir en el curso de la actividad laboral. No hay nada extraño en ello: de hecho se trata de una estrategia natural para personas que, como ya hemos visto, cuentan con una larga experiencia a nivel operacional, experiencia que incluye el suministro de servicios y, como consecuencia, pueden aprovecharla al elegir soluciones organizacionales y los mejores métodos de trabajo para sus empleados y colaboradores. La segunda estrategia que define este enfoque de gestión está centrada en la capacidad de involucrar a sus colaboradores, independizándolos de su trabajo y preparándolos no sólo para las labores que han de desempeñar, sino también para la toma de decisiones estratégicas para las organizaciones.

Si se ejerce el liderazgo a través de técnicas de involucración y de participación, aptas para la orientación de las organizaciones cooperativas dentro de cuyo seno operan los empresarios sociales, encontraremos un elemento de dificultad en la visión limitada a medio plazo y los problemas en la formalización de estrategias y objetivos por medio de documentos, planes de trabajo, etc. Parece ocurrir, por ello, que estamos tratando con directivos /gestores dedicados al "hic et nunc" o al "aquí y ahora", y que no se arriesgan a encontrar el suficiente tiempo para actividades importantes como la planificación estratégica, políticas de incentivos para el personal y para la promoción de la cooperativa social a nivel local.

4.1. Relaciones con los colaboradores

El acuerdo con el personal, en este punto, adquiere una importancia estratégica en la evaluación de los efectos de las políticas de delegación de políticas y de compartirlas que adoptan los directivos / gerentes.

Tabla 5. Relación con los colaboradores y empleados

	media
<i>Apoyo y ayuda</i>	
Puedo confiar en mis colaboradores directos: Siempre me echarían una mano en caso de necesidad	5,88
Si tengo un problema, siempre puedo contar con la ayuda de mis colaboradores	5,80
<i>Participación emocional</i>	
Puedo intercambiar ideas, sentimientos y esperanzas con la mayoría de mis colaboradores	5,97
Mis colegas y yo tenemos un interés emocional en nuestra relación de trabajo	5,71

La respuesta a estas cuestiones demuestra claramente que los directivos gerentes buscan ayuda y apoyo en sus colaboradores para poder llevar a cabo sus actividades, con lo que se confirma el fuerte nexo y el nivel en el que se comparten las cargas relacionadas con cuestiones de trabajo entre los proporcionadores de servicios. Esto significa que los directivos / gerentes no dividen con claridad sus propias actividades y las de los demás operadores, favoreciendo claramente el intercambio de papeles y funciones. Este comportamiento parece estar más en línea con la experiencia laboral general adquirida por los directivos, los cuales a menudo provienen de posiciones no directivas. La relación con los colaboradores se basa principalmente en el hecho de compartir los mismos sentimientos y valores que gobiernan todo el trabajo de la cooperativa. Según los directivos /gestores las capacidades profesionales de sus colaboradores se expresan dentro de la red de relaciones interpersonales, basadas en la afección y variables emocionales, y con un fuerte sentido de compartir valores más allá del trabajo que lleva a cabo la organización.

Habiendo establecido que las relaciones con los colaboradores están vinculadas al hecho de compartir actividades laborales y a una contribución afectiva y emocional importante, podemos llegar al juicio que tienen los directivos sobre sus colegas trabajadores.

Tabla 6. Juicio sobre colaboradores y empleados

	media
<i>Responsabilidades e independencia</i>	
La mayoría de mis colaboradores continuarían realizando su trabajo incluso si sus superiores no estuviesen cerca de ellos	6,10
La mayoría de mis colaboradores son respetados y personas de confianza dentro de la organización	5,93
Puedo estar seguro de que mis colaboradores no dificultarán mi trabajo aún más como consecuencia de su propia diligencia	5,79
<i>Profesionalismo</i>	
La mayoría de mis colaboradores realizan su trabajo con profesionalismo y dedicación	6,00
Tengo una confianza total en las capacidades de mis colaboradores	5,92
Se puede confiar en la mayoría de mis colaboradores para que lleven a cabo lo que se ha acordado	5,65
Dado su currículum, no me cabe ninguna duda sobre la competencia y preparación de la mayoría de mis colaboradores	5,37

El factor dominante detrás de estas cuestiones es la confianza: según los directivos, los colaboradores poseen las suficientes cualidades de independencia, responsabilidad y competencia profesional como para permitirles llevar a cabo eficientemente las tareas que se les han asignado. Los valores medios enfatizan particularmente su independencia profesional: en general, los operadores son conscientes de lo que han de hacer para asegurar la supervivencia y crecimiento de la cooperativa. Esta consideración es real tanto para los operadores como para los voluntarios. En relación a estos últimos, de hecho, los directivos reconocen el valor ético y moral de su elección, además de la importante contribución que efectúan a la ejecución de servicios, en particular en lo relacionado con la innovación de las tareas de trabajo y en la identificación de nuevos campos de actividad.

4.2. Relaciones con los usuarios

Las relaciones con los usuarios representan otra prueba importante para analizar los elementos específicos que caracterizan al perfil profesional de los empresarios sociales.

Tabla 7. Relaciones con los usuarios

	media
Creo que es de importancia fundamental que el usuario consiga las máximas ventajas posibles del servicio ofrecido	6,67
La contribución del usuario y su involucración son fundamentales para mi trabajo	5,09
El usuario se involucra en la actividad de la organización	4,04
Considero a los usuarios como clientes que solicitan y reciben un servicio	2,70
En el nombre de los usuarios, se espera de mi trabajar en condiciones incompatibles con mis derechos como trabajador	1,99

El aspecto más significativo es el acuerdo substancial sobre la contribución fundamental dada por la involucración del usuario en las actividades del trabajo. De nuevo vemos emerger la imagen del directivo como una persona muy involucrada y en esta ocasión por su propia elección y no (sólo) por necesidad, en la gestión de relaciones con los usuarios de los servicios proporcionados por esta organización.

Por ello, nos parece legitimado asumir que las funciones de gestión se ejercen en estricta colaboración con quienes proporcionan el servicio y con los usuarios. Esto queda confirmado, asimismo, por el desacuerdo con las cuestiones que consideran al usuario como un simple cliente y la dificultad de hacer coincidir el respeto por los derechos de los trabajadores con las necesidades de los usuarios.

5.- Satisfacción en el trabajo

La satisfacción está vinculada a numerosos factores y cada uno de ellos puede verse afectado de un modo diferente: por ejemplo, la falta de satisfacción con el salario puede verse acompañada por la satisfacción de poder llevar a cabo las tareas personales. Por esta razón, las cuestiones han sido divididas de acuerdo con el contenido y para revelar la relativa importancia atribuida por los directivos / gerentes a los distintos factores que contribuyen a los niveles de satisfacción en el trabajo.

Por lo general, los directivos de las cooperativas sociales se declaran bastante satisfechos con su trabajo. Dentro de su nivel general de satisfacción, se subrayan particularmente las cuestiones relacionadas con el crecimiento personal. La posibilidad de disponer de un alto nivel de poder en la toma de decisiones y libertad operacional, la variedad y la creatividad del trabajo, además de la posibili-

dad de incrementar las capacidades personales, representan los factores importantes en los niveles de satisfacción de los directivos.

Tabla 8. Satisfacción en el trabajo

	media
El trabajo en sí	5,90
<i>Crecimiento personal</i>	
La formación /crecimiento profesional que le permite esta organización	5,90
El poder de toma de decisión y la libertad operacional de la que disfruta	5,89
La variedad y la creatividad de su trabajo	5,55
<i>Relaciones laborales</i>	
Relaciones con los asalariados que trabajan para usted	5,58
Reconocimiento de su trabajo por parte de otras personas	5,57
La utilidad de su contribución para los usuarios	5,46
Relaciones con los voluntarios que trabajan para usted	5,36
<i>Condiciones laborales</i>	
Organización del horario	5,41
El ambiente de trabajo (seguridad, confort, etc.)	5,19
Seguridad en el trabajo	4,37
El salario	4,23
<i>Resultados y potencial de crecimiento</i>	
Las promociones de carrera hasta la fecha en la organización	5,0
Perspectivas futuras en su carrera dentro de la organización	4,39

Otros aspectos de la organización (las condiciones laborales y las perspectivas en la carrera) también reciben una consideración favorable, justificando el juicio general positivo que los empresarios sociales dan a su experiencia laboral.

6.- Una comparación con otras figuras de gestión

Los datos acerca de la satisfacción laboral y las demás variables anteriormente consideradas ofrecen una serie de comparaciones empíricas en relación a los empresarios sociales. Otro método de análisis consiste en la comparación de esta particular figura profesional con otros tipos de directivo en otras organizaciones, tanto públicas como privadas, y que operan en el mismo sector, (léase los servicios de bienestar social). Queda claro, de hecho que un punto de medición como puede ser la satisfacción en el trabajo, adquiere una relevancia mucho mayor si se compara con quienes operan en otras estructuras. ¿Qué nos revela esta comparación?

Los datos recogidos demuestran que existen diferencias fundamentales entre la profesión de un directivo en una cooperativa social y otra persona que desarrolla ese papel en la administración pública o en empresas con ánimo de lucro¹⁰. Las principales diferencias entre los empresarios sociales y otros directivos son las siguientes.

1. Las dos características que definen el enfoque de gestión, es decir, las estrategias de liderazgo y de involucración son mucho más aparentes en los empresarios sociales. Esto significa que los directivos de las cooperativas sociales insisten en valores e involucración emocional en sus relaciones laborales en mayor medida que sus colegas de otras organizaciones, especialmente en la administración pública. No resulta sorprendente, por ello, que estos directivos estimen la confianza (interpretada como la capacidad de gestionar relaciones entre los partícipes en la empresa) como el elemento crucial en el que se funda su profesionalismo.

La presencia de una red favorable de relaciones significa que los empresarios sociales pueden operar en una organización que les permite reducir al mínimo la distancia que tradicionalmente separa las actividades de producción de las de control, supervisión y gestión, confirmando por ello el carácter de flexibilidad tradicionalmente asociado a las cooperativas sociales.

2. Otra diferencia está relacionada con las condiciones prácticas de trabajo. En este caso encontramos algunas diferencias sorprendentes: se podría esperar que el hecho de pertenecer a organismos públicos podría garantizar una serie de condiciones prácticas, por ejemplo el entorno de trabajo, la organización del horario de trabajo y los salarios, lo cual podría tener un efecto positivo en el nivel de satisfacción. No obstante, aparte de la seguridad en el trabajo (quizás la garantía más importante que puede llegar a ofrecer un puesto de trabajo en la administración pública) los otros factores de la satisfacción laboral revelan resultados más bajos que los de los directivos que trabajan en empresas sociales. Esto es válido incluso para los niveles salariales, los cuales son más altos para los directi-

10.- Para más detalles, consulte el capítulo acerca de los directivos en el libro editado por Carlo Borzaga.

vos del servicio público. Parece claro que la importancia atribuida a las condiciones prácticas de trabajo en la determinación del nivel de satisfacción laboral se sitúa en un segundo plano al comparársela con factores tales como la autorealización y las relaciones laborales con otras personas.

Nuestro análisis comparativo revela, así pues, que las características específicas de la organización pesan considerablemente sobre el modo en el que se ejerce el papel directivo y, como consecuencia, el grado de satisfacción laboral experimentado por las personas que mantienen esa posición. A la luz de estos datos, estimamos seguro asumir que la gratificación recibida gracias a las relaciones interpresaonales y la autorealización son factores importantes en la explicación de lo que frecuentemente es una elección de estilo de vida en lugar de solamente una simple opción en la carrera laboral de una persona.

Esta interpretación queda ampliamente confirmada cuando se presta atención a las futuras intenciones en la carrera. Pese al hecho de que tienen seguridad en el trabajo, un alto salario y posiblemente unas condiciones de trabajo muy buenas, los directivos del sector público muestran menos inclinación a permanecer en sus organizaciones actuales que los directivos de las cooperativas sociales. Más del 43% de los directivos de la administración pública declaran que desean dejar la organización tan pronto como se les presente una mejor oportunidad, mientras que el 69% de los directivos de las cooperativas sociales declaran que les gustaría permanecer en ellas el mayor número de años posible, el 27% tienen como intención permanecer durante varios años y únicamente el 4% tienen intención de abandonar la organización.

7.- Alcance del papel del empresario social

Este análisis comparativo refuerza la hipótesis de que los directivos / gestores de las cooperativas sociales cuentan con la posibilidad de operar en un contexto que les ofrece más libertad, campo de acción y posibilidad de ser creativos y que, por ello, pueden realizar todas las capacidades que han adquirido. En particular, la "ventaja competitiva" de la que disfrutaban los directivos en las cooperativas sociales es debida a su posición especial: no se trata de una posición en la cúspide de la pirámide organizacional sino en el centro gracias a que comparten la misión de la empresa y las prácticas laborales con sus colaboradores. La posición central de esta figura directiva resulta evidente asimismo en el uso de ciertos símbolos y valores como parte de su trabajo, más allá de los aspectos técnicos y especializados de su papel.

La posición en la organización y la estrategia del directivo en la cooperativa social se recortan para poder cumplir con las condiciones en lugar de influir sobre los procesos de producción. De hecho,

estos procesos, dada la específica naturaleza de los "bienes" producidos, no puede substraerse de la manipulación independiente del servicio por parte del suministrador, en donde a esta persona se le requiere actuar "en el instante".

Ahora bien, trabajar para crear condiciones favorables en el suministro de estos servicios, requiere un extenso conocimiento y capacidad de delegar, de modo que parece inevitable que el directivo participa de algún modo como suministrador de un servicio. El estrecho contacto con la línea que produce e intercambia los servicios significa un acortamiento de la línea de comando dentro de la organización y un allanamiento de los niveles jerárquicos. Esto no da como resultado una escala menor, sino una mayor flexibilidad y niveles de intercambio. A todo ello se le considera con frecuencia una "deseconomía" (el directivo que abdica de su papel de coordinación y de gestión y que "se degrada" al nivel de producción), lo cual puede interpretarse como una elección estratégica que caracteriza el trabajo del empresario social.

El principal riesgo de lo que podría considerarse como una visión "idílica" del trabajo del directivo en la cooperativa social es el que estriba en el paso de una posición central a un cierto tipo de "centralismo", y con ello queremos decir descentralización de todas las "funciones vitales" de la cooperativa dependiendo sólo del tipo de directivo.

En efecto, el directivo participa en todos los niveles de trabajo que la organización define y mantiene el sistema de valores y la misión, contribuyendo directamente al proceso de producción de bienes y de servicios y jugando un papel importante en la gestión del capital humano en la cooperativa, especialmente en el nivel de la motivación de los trabajadores, por lo que se gana así su confianza. Los efectos de este "centralismo en la gestión" pueden acarrear por una parte la concentración de todas las decisiones en una sola persona y, por otra, el mando de la orientación estratégica de la cooperativa, incluso aunque varias personas asuman ese papel (el consejo rector, la asamblea de socios, etc.). Existe, por otra parte, el riesgo de inhibir el crecimiento de nuevas figuras de liderazgo y paralelamente limitar el desarrollo de tales empresas a medio/largo plazo, puesto que no se prestan a desarrollar unos cuadros directivos suficientemente preparados como para sostener los procesos de desarrollo, a menudo profundos y repentinos, que caracterizan la vida de las cooperativas sociales.

Éstas son, en breve, las características particulares de este perfil profesional. Hay que destacar que incluso sin una clara estructura dedicada a las tareas de gestión y a un perfil profesional formalmente definido, aún es posible identificar elementos innovativos para los que se necesitan no sólo cuadros directivos cooperativos. Resulta esclarecedor que cada día sea más habitual pedir a los directivos de cualquier organización que asuman nuevas tareas que transformen su papel tradicional como controladores y recipientes de conocimientos exclusivos hacia un modelo más similar al de un facilitador de procesos que favorece el otorgamiento de los procesos de producción a círculos independizados formados por sus colaboradores y empleados. Observando la situación desde estos términos, la capacidad del directivo para involucrarse en el conjunto de la organización y para compartir los mismos objetivos operacionales y filosofía de producción adquiere una importancia muy relevante. En com-

paración a otros directivos, para quienes esta estrategia representa un paso en su crecimiento profesional, en el caso de los empresarios sociales estamos hablando de algo “natural”: han de actuar e interpretar su papel en el ámbito laboral.

8.- Perspectivas futuras

Concluamos recordando que merece la pena subrayar que el escenario actual que hemos descrito está en un proceso de rápida transformación, por lo que las características del papel descrito podrían ser transformadas en enorme medida o podrían aparecer nuevos elementos. Estamos asistiendo al nacimiento de la imagen profesional, además de las organizaciones en la que funciona. Desde este punto de vista, tres son los factores que podrían generar cambios, en mayor o menor medida, en la definición del papel del empresario social.

1. El desarrollo organizacional en cooperativas sociales que podría conducir inevitablemente a una mayor complejidad interna y por la cual se necesitarían capacidades de gestión diferentes a las de la fase de establecimiento.

2. Una oferta de formación más amplia y más cualificada que podrá cambiar el currículum del empresario social. Si es cierto que en los últimos años el crecimiento en la organización se calibraba dentro de parámetros medios o largos, resulta probable que en años venideros aparezcan en el mercado de trabajo personas altamente cualificadas (cursos de máster), y con poca experiencia laboral. Tal transformación podría dar lugar a discutir el modo en el que se elige y se desarrolla la gestión de las cooperativas sociales: al lado de los directores “históricos”, cuajados dentro de las estructuras de las organizaciones, tendríamos a nuevos directivos con pocos conocimientos pero, sobre todo, con una cultura distinta acerca de lo que significa organización y trabajo.

3. La gestión de redes interorganizacionales (organizaciones representativas, organizaciones de coordinación, redes locales, etc.) puede representar para los directivos de las cooperativas sociales tanto un elemento de mayor calificación como un incentivo para cambiar su modus operandi empresarial. Estas empresas van a adquirir cada día más visibilidad y van a experimentar más relaciones tanto a nivel nacional como local con una diversidad de interlocutores (otras cooperativas sociales, administraciones locales, empresas con ánimo de lucro, etc.) con las que están llamadas a coordinar actividades en partenariatio y contribuir en la definición de las políticas del sector.

El alcance de tales factores no puede estimarse totalmente en la actualidad debido a que los efectos de tales elementos se hallan en fase embrionaria o en desarrollo. Es necesario seguir investigando el alcance de esta transformación para poder ayudar a las cooperativas sociales, a sus organizacio-

nes representativas y a las instituciones educacionales en su gestión efectiva de esta naciente figura directiva que ha contribuido a introducir un aspecto de acción empresarial en sectores a los que no había llegado anteriormente pero manteniendo un alto nivel de coherencia con los objetivos sociales y de solidaridad de las organizaciones cooperativas y del Tercer Sector.

Bibliografía

- BORZAGA C. (Ed.) *Capitale umano e qualità del lavoro nei servizi sociali. Un'analisi comparata tra modelli di gestione*, Roma, FIVOL, 2000.
- CGM STUDY CENTRE, *Imprenditori sociali. Terzo rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Torino, Fondazione Giovanni Agnelli, 2002.
- CGM STUDY CENTRE, *Caratteristiche della dirigenza della cooperazione sociale*. Patrocinado por el Ministerio de Trabajo, 1993.
- DONATI E. Lo sviluppo del management della rete CGM, En CARBOGNIN M. (Ed.) *Il campo di fragole. Reti di imprese e reti di persone nelle imprese sociali italiane*, Milano, Franco Angeli, 1999, pp. 172-201.
- GHERARDI G. Riflessioni per delineare la specificità del sapere manageriale nel settore del privato sociale, en LAZZARINI, G., CUGNO A. (Ed.) *Risorse e generazioni*, Milano, Franco Angeli, 1997.
- GOLENSKY M. The Board-Executive Relationship in Nonprofit Organizations: Partnership or Power Struggle, *Nonprofit Management and Leadership*, n. 2, vol. 4, 1993, pp. 177-191.
- HERMAN R., HEIMOVICS R. The Effective Nonprofit Executive: Leader of the Board, *Nonprofit Management and Leadership*, n. 2, vol. 1, 1990, pp. 167-180.
- MAROCCHI G., ZANDONAI, F. Un profilo del dirigente di cooperativa sociale, *Impresa sociale*, n. 33, 1997, pp. 31-37.
- ZANDONAI F., La coopération sociale en Italie, entre consolidation et transformation, *Revue Internationale de l'Economie Sociale*, n. 286, Novembre 2002, pp. 36-46.