CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 14, septiembre 1993, pp. 79-103

Hacia una dirección estratégica de los recursos humanos en las empresas cooperativas

Justo Herrera y J. Ramón Sanchis
Profesores del Departamento de Dirección de Empresas de la Universitat de València

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa
ISSN: 0213-8093. © 1993 CIRIEC-España
www.ciriec.es www.uv.es/reciriec

HACIA UNA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS COOPERATIVAS

JUSTO HERRERA y J. RAMON SANCHIS

Profesores del Departamento de Dirección de Empresas de la Universitat de Valencia.

RESUMEN

El factor humano en la empresa, a diferencia del tecnológico, representa una problemática más compleja cuya solución no consiste exclusivamente en realizar un desembolso financiero, sino que presenta una transcendencia mayor. No obstante, su aplicación se está generalizando al conjunto del mundo empresarial.

La empresa cooperativa, anclada en la mayoría de los casos en un modelo de Gestión clásico, ha de evolucionar hacia un enfoque estratégico de Dirección de Recursos Humanos, si bien esta Dirección Estratégica necesita de una «actitud» nueva.

Las empresas cooperativas cuentan con una serie de peculiaridades que pueden favorecer o dificultar la aplicación de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Estas proceden tanto del entorno general (factores legales y sindicales principalmente) como del propio análisis interno (principios cooperativos, limitaciones tecnológicas, una compleja estructura de poder y una capacidad financiera escasa). La estrategia de Recursos Humanos será el resultado del análisis de tres grandes áreas: captación, capacitación y motivación. La captación en la empresa cooperativa deberá centrarse en la selección de personal con una mayor cualificación. Dentro de la capacitación, el aspecto más destacado es la formación, tanto en la doctrina cooperativa como en temas técnicos. El sistema de motivación también se entenderá en un doble sentido, incentivos económicos y motivación basada en las nuevas técnicas de enriquecimiento, trabajo en equipo y participación.

La Estrategia de Recursos Humanos ha de enmarcarse dentro de la Estrategia Global de la empresa y adaptarse con rapidez a los cambios del entorno.

RÉSUMÉ

Le facteur humain dans l'entreprise, contrairement au facteur technologique, implique une problématique particuliérement complexe et transcendente. Cependant, l'étude du facteur humain se généralise à l'ensemble du monde de l'entreprise.

L'entreprise cooperative, en partant d'un modèle de Gestion du Personnel clasique, doit évoluer vers un nouveau systéme de Direction Stratégique des Ressources Humaines.

Les cooperatives possèdent des particularités qui peuvent favoriser ou compliquer l'utilisation de la Direction Stratégique des Ressources Humaines. Ces particularités correspondent à son environnement général (facteurs légaux et syndicaux) et à ses caractéristiques internes (principes cooperatifs, limitations technologiques, structure hiérarchique complexe et capacité financiere limitée).

La Stratégie des Ressources Humaines sera la conclusion d'une analyse de la captation, la formation et la motivation. La captation dans l'entreprise devra s'orienter vers la sélection du personnel le plus qualifié. La formation sera double: formation coopérative et formation technique. Le système de motivation se basera sur des arguments économiques ainsi que sur les nouvelles techniques d'enrichissement, travail en équipe et participation.

La Stratégie des Ressources Humaines doit aussi être encadrée dans la Stratégie Globale de l'entreprise et elle doit s'adapter aux changements de l'environnement.

ABSTRACT

The human aspects of the firm represent, a more complex whole of problems than the technical aspects, and the solutions to these problems don't consist of aplying financial expenses only but they require other apliations of a greater importance. Nevertheless, these aplications are being difused in the business world.

The cooperative firm, which applyes in most of the cases a traditional model of management, has to develop a Human Resources Management strategical focus, but this strategical management requires a new attitude.

The cooperative firms have a series of characteristics that can promove or obstruct the implementation of a Strategic Human Resource management. These have their origin in their environment (legal and trade-unions aspects mainly) as much as internal factors (cooperative principles, technological limitations, a complex power structure and a limitated financial capacity) . The Human Resources Strategy will be the result of the analisis of the three big areas: recruitment and selection, training and development, and motivation. The selection in the cooperative firm should facus in contracting more cualified personnel. In the frame of training and development, the most important aspect is training in cooperative attitudes as much as in technichal subjets. The motivation system will be also understood in a double sense, economic incentives and motivation based in the new techniques of job enrichment, team work and participation.

The Human Resources Strategy has to be enclosed in the Global Strategy of the firm and adaptate quickly to the changes in the environment.

1. Introducción: el marco teórico de la Dirección de Recursos Humanos. 2. La Dirección de Recursos Humanos desde la perspectiva estratégica. 3. Consideraciones estratégicas en la Dirección de Recursos Humanos de las empresas cooperativas. 4. Análisis de las áreas principales en la Dirección de Recursos Humanos para las cooperativas: Captación, Capacitación y Motivación. 5. Conclusión: hacia una Dirección Estratégica de Recursos Humanos en las empresas cooperativas. Bibliografía.

1. INTRODUCCIÓN: EL MARCO TEÓRICO DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA COOPERATIVA.

En los años 90, en un momento en el que la tecnología es un factor que ha empezado a ser prácticamente accesible a cualquier organización, es cuando la consideración del factor humano empieza a valorarse en su justa medida. Y por las conclusiones de autores prestigiosos en este campo como los profesores Fombrum, Tichy & Devanna (1984), parece que es una inquietud que no sólo se va a mantener sino que se potenciará en los próximos años en todo el mundo.

Sin embargo, el factor humano, a diferencia del tecnológico, no es un factor cuya problemática se solucione con la decisión de asignar o no un desembolso financiero concreto, sino que trasciende más allá, y de ello pueden dar buena cuenta todas aquellas personas que han decidido profundizar sobre el tema en los últimos años.

La primera dificultad estriba en la falta de una única referencia a seguir como modelo de dirección. Y así, en la actualidad podríamos hablar de varios modelos de «Dirección del elemento humano» que coexisten en nuestras empresas y que han sido fruto de un proceso de evolución de la función en los últimos 40 años:

1) El modelo del "Departamento de Personal" y/o "Jefe de Personal": es el punto de vista más clásico de los que hoy en día todavía existen en las empresas. Trabaja con un carácter autoritario y administrativo, y confiere a este Área la responsabilidad de mantener el orden entre un colectivo operario

que se considera negligente por naturaleza y de cumplir con las tareas administrativas propias de la función (contratos, nóminas,...).

2) El modelo del "Departamento de Relaciones Industriales": es un planteamiento surgido en la década de los setenta. Orienta el funcionamiento del Área hacia el enfrentamiento con los Sindicatos, de forma que la función principal es la de conseguir defenderse de los «acosos» de los mismos y mantenerse dentro de la legislación laboral vigente.

3) El modelo transitorio de "Gestión de Recursos Humanos" o del "Comportamiento Organizacional": es el planteamiento que surge en los últimos años en muchas empresas que descubren la importancia del factor humano, pero que llevan esta preocupación hacia medidas deslabazadas (plantearse un curso de formación, fomentar el trabajo en grupo, programas aislados de participación,...), debido en gran medida a que la falta de un modelo de Dirección de Recursos Humanos planteado desde la perspectiva del Management, hace que se recurra a aportaciones de otras disciplinas como la Psicología o la Sociología, a las que les falta una visión global y de efectividad de las organizaciones.

4) Y el modelo de "Dirección Estratégica de los Recursos Humanos": que está comenzando su andadura en los últimos años y podríamos presentarlo como modelo de futuro, donde la función fundamental del Área es optimizar los Recursos Humanos de la organización, a partir de un planteamiento global (donde no se separen las implicaciones de unas funciones con otras) y dinámico, que acompañe a las necesidades de la Estrategia de la empresa.

Estos cuatro modelos, planteados aquí de una forma teórica, son los que coexisten en las empresas actuales, generando el complejo entramado que podemos encontrar cuando pretendemos conocer el tratamiento que se está dando a la Dirección de los Recursos Humanos en la realidad.

En las empresas cooperativas, los modelos más frecuentes van en la línea de los presentados en primer y tercer lugar, según las circunstancias de cada caso (tamaño de la cooperativa, carácter,...). Sin embargo, al igual que para cualquier otra organización, las cooperativas necesitarán evolucionar hacia un enfoque estratégico en la Dirección de Recursos Humanos no sólo para ser eficientes sino incluso para sobrevivir.

2. LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DESDE LA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA.

¿Por qué es necesaria la Dirección Estratégica de Recursos Humanos?

Por un lado, podríamos empezar afirmando que no tiene sentido intentar enfrentarnos a un entorno turbulento como el actual sino es apoyándonos en un modelo estratégico (Menguzzato y Renau. 1991), y ese entorno es el mismo para las cooperativas que para el resto de organizaciones.

La Dirección Estratégica, que como planteamiento general para la empresa, cuenta ya con una cierta "tradición" a nivel teórico (Chandler, 1962; Andrews, 1962; y Ansoff, 1965), supone una gran presión sobre la perspectiva de trabajo del Área de Recursos Humanos, y nos aboca a considerar la Dirección de Recursos Humanos desde un punto de vista similar al estratégico.

Esta circunstancia no quita que además la filosofía estratégica pueda ser de gran interés "per se", para la dirección de un Area circunscrita a un entorno específico tan turbulento o más que el general.

Sería necesario contar con una Estrategia de Recursos Humanos que surgiese de la Estrategia General de la empresa.

Sin embargo, esta vinculación entre perspectiva general y de Recursos Humanos, que parece obvia, no ha estado, ni está aún, tan clara en la realidad.

En un estudio llevado a cabo por Elmer H.Burack entre 1985 y 1987 sobre un grupo de empresas de Estados Unidos y Canadá, se observó que (E.H.Burack, 1990):

1) Los Recursos Humanos todavía no desempeñan un papel importante en la planificación a largo plazo, aunque se reconocía de forma casi unánime la importancia del Área y se estaban comenzando a dar los primeros pasos en este sentido.

2) En las organizaciones en las que los Recursos Humanos aparecían vinculados con el plan estratégico de la empresa, el énfasis principal se ponía en los niveles superiores y medios de la escala directiva, sin entrar todavía en un planteamiento general para todos los empleados.

3) Se manifestaba por parte de los directivos de Recursos Humanos una falta de familiaridad con los temas de planificación y falta de visión global del Arma.

4) La información en cuanto a Recursos Humanos y las técnicas de exploración del entorno de que disponían las empresas aún era bastante deficiente.

5) A veces, aparecían ciertas reticencias en cuanto al trabajo realizado entre planificadores empresariales y planificadores de Recursos Humanos, que provocaba un resentimiento mutuo y un distanciamiento en las relaciones.

Se genera pues un problema de desconexión entre las dos áreas (Dirección General y Recursos Humanos), que no tiene ningún sentido y que es necesario subsanar cuanto antes.

¿Qué es la Dirección Estratégica de Recursos Humanos?

Ante la avalancha de nuevos términos y soluciones teóricas que surgen casi de forma continua en los últimos años en relación con la Dirección de Recursos Humanos, debemos huir de las soluciones mágicas y a corto plazo y convencernos de que los resultados positivos sólo pasan por el trabajo a largo plazo en una trayectoria adecuada.

Muchos empresarios y personas de empresa cuando oyen la

palabra "Estrategia" se desmarcan de lo que se les está diciendo. Parece como si este concepto fuese únicamente propio de grandes organizaciones y se convirtiese en algo muy complicado para una pequeña empresa, como son muchas de las empresas cooperativas (Ripollés y Sanchis, 1993).

Si además hablamos de "Estrategia de Recursos Humanos" dicha sensación se agrava aún más.

Sin embargo, la actitud estratégica es igual de válida para una gran organización como para una pequeña cooperativa, pues no es más que una filosofía de dirección que podríamos sintetizar en los siguientes dos axiomas:

- Llevar a cabo un análisis de todas las circunstancias que rodean a la organización con una perspectiva de futuro, teniendo en cuenta todo lo que nos rodea y nos puede afectar.

- A partir de ese análisis, y con una actitud de revisión y modificación continua, definir una Estrategia Global que dará coherencia a todas nuestras decisiones, desglosándose después en planes estratégicos, en planes tácticos y en las decisiones operativas. Conseguiremos así que las decisiones que tomemos en el día a día se ajusten mejor a las intenciones de la empresa a largo plazo y sean coherentes unas con otras.

Esto aplicado al Arma de Recursos Humanos, supone que para conseguir aprovechar la ventaja competitiva, que puede suponer la capacidad y actitud del factor humano, es necesario adoptar esta perspectiva, de una manera informal en las pequeñas organizaciones, y de una manera más compleja y elaborada en las grandes; formulando, implementando y modelando la estrategia de la organización en este área.

Para que cada organización, en nuestro caso cada cooperativa, plantee su propia trayectoria, Besseyre des Horts nos proporciona un procedimiento de análisis y trabajo que puede ser ilustrativo para hacernos una composición de la filosofía de trabajo que perseguimos (Besseyre des Horts, 1989).

Las propuestas que nosotros hacemos en este sentido, y en lo que afecta a las empresas cooperativas, son las siguientes:

a) En primer lugar, debemos concienciarnos que cada cooperativa es distinta a las demás, pues tiene sus propias peculiaridades. No sólo porque dentro del régimen jurídico de cooperativa se incluyen diversos tipos de organización (agrarias, de consumo, de crédito, de servicios, de viviendas, industriales, de trabajo asociado,...), sino que además dentro de cada uno de estos tipos, cada una tendrá sus propias circunstancias (entorno social, político, estructura de poder interna, dimensión, tecnología, edad, mercado,...), y por tanto requerirán una estrategia distinta.

b) Pero es que además, dentro de la propia organización vamos a tener colectivos con circunstancias e intereses diferentes y ante los cuales también tendremos que manejar soluciones diferentes. Es obvio que el planteamiento no debe ser el mismo para los socios que para el personal contratado por cuenta ajena, pero es que además dentro del segundo colectivo no es lo mismo el personal fijo que el contratado por circunstancias de la producción, el directivo que el operario, etc.
Nuestra Estrategia deberá considerar estos distintos colectivos y plantear soluciones peculiares para cada uno de ellos.

c) Y a partir de ahí, determinar una referencia de intenciones flexible, que dé coherencia a las decisiones que nos vayamos planteando en cada una de las áreas fundamentales de la Dirección de Recursos Humanos:
   - Captación.
   - Capacitación.
   - Motivación.

3. CONSIDERACIONES ESTRATÉGICAS EN LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LAS EMPRESAS COOPERATIVAS.

Analizar y orientar hacia una Dirección adecuada de los Recursos Humanos en la empresa cooperativa en general resulta altamente complejo y difícil, teniendo en cuenta que la forma jurídica «coopera-

tiva» engloba, como mencionábamos anteriormente, a un número importante de entidades con características distintas y que actúan en sectores muy diversos (cooperativas agrarias, de consumo, de crédito, de servicios, de viviendas, industriales, de trabajo asociado, etc.).

Además, cada cooperativa tiene sus propios objetivos, resultado de un proceso de negociación entre los agentes que la componen y que concurre en el seno de la misma, por lo que la Estrategia de Recursos Humanos será diferente en cada empresa.

Sin embargo, la filosofía cooperativa, implantada desde hace ya muchos años, imprime a la Dirección de los Recursos Humanos unas características específicas que permiten diferenciar su gestión de la de otras sociedades (Markaide, 1990). Podemos decir que la Dirección de Recursos Humanos de una cooperativa vendrá definida, en parte, por la particular filosofía que le da sentido. Es más, en la filosofía cooperativa concurren una serie de elementos distintivos que correctamente administrados pueden convertirse en una ventaja competitiva sostenible dentro de la Estrategia de los Recursos Humanos.

Ahora bien, la filosofía cooperativa es interpretada y aplicada de modo particular por cada cooperativa, en función de su sistema de objetivos y de su estructura interna.

Teniendo en cuenta tales consideraciones, al llevar a cabo el análisis de las circunstancias que después condicionarán nuestra Estrategia de Recursos Humanos, podemos destacar aquel conjunto de aspectos que son comunes a este tipo de organizaciones.

Así, distinguiremos entre las peculiaridades y circunstancias derivadas del análisis del entorno general (aspectos legales y sindicales principalmente) y las propias circunstancias obtenidas a partir del análisis interno (principios cooperativos, limitaciones tecnológicas, estructura de poder y capacidad financiera).

El entorno de las empresas cooperativas está condicionado por las limitaciones impuestas legalmente. En este sentido cabe destacar lo dispuesto en la Ley 3/1987 General de Cooperativas y en las diferentes leyes autonómicas, entre las cuales destacamos la Ley 11/1985 de Cooperativas de la Comunidad Valenciana. También hemos de hacer mención a la Ley 13/1989 de cooperativas de crédito. En todas ellas se hace mención expresa a aspectos relacionados con los Recursos Humanos. Así, la Ley General de Cooperativas de 1987, en

su artículo 84, establece la obligación de destinar al Fondo de Educación y Promoción y al Fondo de Reservas Obligatorias una cuantía global del 30% de los excedentes económicos, garantizando en todo caso un mínimo del 10% de dichos excedentes al Fondo de Educación y Promoción. En el artículo 89 de la misma Ley se define el contenido de dicho Fondo. Así, las actividades a las que se ha de destinar el mismo son la formación y educación de los socios y trabajadores en los principios cooperativos, la promoción de las relaciones intercooperativas y la promoción cultural y profesional del entorno local o de la comunidad en general.

La Ley 13/1989 de cooperativas de crédito dedica su artículo 8.b al Fondo de Educación y Promoción, dotándolo con un 10% como mínimo de los resultados del ejercicio económico.

La Ley 11/1985 de Cooperativas de la Comunidad Valenciana establece las dotaciones de la Reserva de Formación y Promoción Cooperativa en base al uno por mil de los ingresos ordinarios de la entidad (artículo 58.3.B) o del 10% de los excedentes (artículo 59.1.b). Los fines de dicha Reserva son la formación de los socios y trabajadores de la cooperativa en los principios y técnicas cooperativa, económicas y profesionales, el fomento del desarrollo del cooperativismo y la realización de actividades intercooperativas (artículo 62). Además, la Generalidad Valenciana se encargará de fomentar la formación cooperativa formulando programas de formación a través del Consejo Superior del Cooperativismo y coordinando todas las actividades de formación cooperativa realizadas con cargo a su presupuesto (artículo 93). Finalmente, para garantizar el cumplimiento de tales disposiciones se realiza una tipificación de las infracciones (artículo 104) según la cual la inversión de los recursos de la Reserva de Formación y Promoción Cooperativa en fines distintos a los establecidos, se considerará como infracción muy grave.

Como se puede observar, la normativa actual introduce aspectos legales directamente relacionados con la Dirección de los Recursos Humanos, si bien bajo un planteamiento restrictivo, puesto que solo contempla aquellas cuestiones relacionadas con la formación o capacitación. En todo caso, los temas relacionados con la captación y la motivación (las otras dos funciones primordiales en la Dirección de Recursos Humanos) también quedan expuestos indirectamente en los artículos correspondientes a la entrada y salida de socios y empleados

(captación), al reparto de los beneficios en forma de retornos cooperativos (motivación económica) y a la participación en los órganos de dirección (motivación no económica).

Otro de los aspectos generales relacionados con la Dirección de los Recursos Humanos de las cooperativas es **el poder sindical**. En este caso, la capacidad de los sindicatos ha estado limitada por dos cuestiones principales. Una, que afecta al conjunto de la empresa española con independencia de la forma jurídica adoptada, se refiere a la escasa implantación de los sindicatos de clase en las pequeñas y medianas empresas. Y otra, por la propia filosofía cooperativa, que digamos hace innecesario, al menos teóricamente, la presencia de los representantes sindicales. Este hecho limita la participación indirecta de los empleados, dado el escaso poder sindical, algo que se ve compensado al incrementar la participación directa mediante la transformación del empleado por cuenta ajena, primero en personal fijo y posteriormente en socio trabajador, pasando a formar parte de los órganos de dirección de la organización.

En el caso de las circunstancias internas comenzaremos destacando la enorme influencia que ejerce la adhesión de este tipo de empresa a los principios cooperativos. Estos tienen su origen en los Principios de Rochdale del siglo XIX, consolidados con el cooperativismo de consumo. Los principios cooperativos más destacados mundialmente reconocidos son: la libre adhesión, administración democrática, interés limitado al capital, reparto de los excedentes en proporción a las transacciones realizadas con la cooperativa, educación y formación de los socios, intercooperación y neutralidad [1].

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) se ha ocupado de su revisión en sus diferentes congresos internacionales. Asímismo, las diferentes legislaciones en materia de cooperativas, tanto general como sobre determinados tipos de cooperativas, han ido recogiendo las novedades que han ido surgiendo en la práctica cooperativa con el paso del tiempo, obligando a una reformulación de los principios tradicionales.

Algunos de estos principios están siendo revisados, por cuanto suponen desventajas con respecto a las empresas competidoras. Dicha revisión queda reflejada a través del análisis de la estructura de poder de las cooperativas.

[1] Véase al respecto entre otros a Salinas Ramos (1985), Munkner (1988), Juliá Igual y Server (1991), Fernández Fernández (1992) y Thordarson (1992).

El sistema de dirección-participación en una cooperativa es complejo por una doble razón. En primer lugar, por tener un número elevado de órganos que intervienen en el proceso de dirección, la asamblea general de socios, el consejo rector, la línea jerárquica o de mandos y otras figuras más que oficialmente pueden quedar reconocidas en los estatutos de la entidad. Este aspecto dificulta la asignación de responsabilidades y la delegación de la gestión en una persona o grupo de personas determinado. En este sentido, las responsabilidades inherentes a cada órgano han de quedar perfectamente definidas.

En segundo lugar, el sistema de dirección-participación es complejo por la existencia de relaciones de participación múltiples: en la propiedad, en los beneficios, en las decisiones y en la gestión. En algunos casos se dan las cuatro relaciones en una misma persona, complicando aún más la situación. Las cooperativas que poseen socios de trabajo (cooperativas de trabajo asociado, sociedades anónimas laborales, algunas cooperativas de consumo), el socio-trabajador participa en la propiedad (mediante la aportación de un capital obligatorio inicial y, en algunos casos, participaciones voluntarias), en los beneficios (en su calidad de trabajador), en las decisiones (al formar parte de la asamblea general) y en la gestión (cuando este empleado forma parte del consejo rector). Las cooperativas de consumo con socios de trabajo presentan una estructura de dirección-participación aún más compleja, porque además de lo expuesto, poseen un número determinado de socios de consumo, que además de participar en las decisiones de la cooperativa a través de la asamblea general, actúan como agentes externos a la entidad al ser los clientes que van a comprar a la cooperativa. En las cooperativas de crédito ocurre algo similar. Las cajas rurales, por lo menos aquellas que mantienen el carácter de banca local especializada (cajas rurales locales y comarcales y secciones de crédito de cooperativas), presentan la peculiaridad que los socios de la entidad (agricultores) son a la vez clientes (demandantes de fondos) y proveedores (oferentes de fondos).

El principio de «gestión democrática» es el que ha condicionado la actitud de las cooperativas hacia el sistema directivo-participativo de forma que el modelo generalmente aceptado ha sido el de un estilo de dirección participativa mediante el lema «un socio, un voto». Este principio ha facilitado que la asamblea general de socios mantuviera

un control estricto sobre el consejo rector, además de su elección democrática. No obstante, hemos de hacer dos matizaciones.

Por una parte, se considera que el riguroso control ejercido por la asamblea general sobre el consejo rector deriva en una exceso de participación. Esto es lo que Aragonés (1987) denomina «participacionitis». El deseo de alcanzar una alta participación por el simple hecho de ser una cooperativa, sin asignar adecuadamente las reponsabilidades y obligaciones de los socios, dificulta la gestión de la empresa cooperativa. En muchos casos, este control excesivo sobre el consejo rector provoca la dimisión del gerente.

Por otra parte, la dirección participativa es más aparente que real, puesto que en algunos casos las decisiones en la gestión son tomadas de forma monolítica por el gerente de la cooperativa, el cual actúa de forma paternalista. Los socios y trabajadores de la cooperativa no poseen la suficiente capacidad profesional para comprender las actuaciones de la dirección, por lo que la participación queda difuminada en las reuniones de la asamblea general. Esta práctica, muy habitual en la empresa cooperativa, produce el desánimo y la frustración en los cooperativistas, generando una disminución de la productividad del trabajo.

Así, el principio de administración democrática, que tradicionalmente se ha caracterizado por el lema «un socio, un voto», se está modificando con la aplicación del voto proporcional. Igualmente, se está concediendo una mayor libertad de acción al gerente y al consejo rector con el fin de facilitar la flexibilidad y la capacidad de respuesta a los cambios del entorno con mayor rapidez a costa de una pérdida de poder de decisión de la asamblea general y, por tanto, de los socios (Thordarson, 1992).

Otra peculiaridad interna a las organizaciones cooperativas es la escasa capacidad tecnológica derivada de la reducida capitalización de este tipo de entidades. Los estudios empíricos realizados en el Libro Blanco de la Economía Social (Barea y Monzón, 1992) muestran que las empresas cooperativas (SALEs, Cooperativas de consumo, Cooperativas agrarias y Cooperativas de Trabajo Asociado) tienen unos niveles de tecnología y de gestión profesionalizada bajos en comparación con las empresas competidoras. Lo mismo sucede con las cooperativas de crédito (Sanchis, 1991).

Finalmente, las empresas cooperativas, por su reducido tamaño, cuentan con unos niveles de financiación reducidos. Este hecho implica dos aspectos a destacar. Por una parte, su escasa capitalización (condicionada por las normas legales) implica prudencia en las inversiones realizadas en Dirección de Recursos Humanos, reduciendo su ámbito de actuación. Por otra parte, su escasa capacidad de solvencia exige la utilización de líneas de crédito especiales que estas organizaciones pueden obtener de otras cooperativas, las cooperativas de crédito. De esta forma, se negocian préstamos y créditos a unos precios más bajos y a períodos de amortización mayores, reduciendo en parte este problema.

Estas peculiaridades externas e internas junto con otras propias del sector, el entorno, la dimensión, etc., definirán la conveniencia de una determinada Estrategia de Recursos Humanos.

La elección de la misma se realizará en función de diversos criterios:

- Adecuación con la Estrategia General.

- Posibilidades financieras.

- Posibilidades de aceptación de los grupos de poder.

- Etc.

Ahora bien, en esta elección la decisión no es algo propio únicamente de un Departamento de Recursos Humanos o del Consejo Rector, sino que debe plantearse como un proceso de negociación; con propuestas y revisiones que aseguren la aceptación y validez de todos los miembros implicados.

En la Estrategia elegida tendremos que marcar las directrices en las tres grandes Areas de Dirección de Recursos Humanos: la captación, la capacitación y la motivación.

4. ANÁLISIS DE LAS ÁREAS PRINCIPALES EN LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LAS COOPERATIVAS: CAPTACIÓN, CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN.

Captación de Recursos Humanos en las empresas cooperativas.

En el proceso de selección de las personas que van a ocupar un puesto determinado en la organización debemos considerar su adecuación a las intenciones estratégicas para el grupo en el que se verán inmersas, llevando a cabo un planteamiento diferenciado cuando esta afecta a los socios y cuando afecta al personal contratado por cuenta ajena; incluso dentro de estos dos grandes grupos procederían distinciones según características del colectivo al que se dirijan.

En cuanto a los socios, durante los últimos años algunas cooperativas se están planteando la posibilidad de aumentar sus recursos propios y consiguientemente su solvencia, a través de la aplicación de políticas de captación de nuevos socios que consigan un aumento en el número de los mismos.

Ahora bien, la captación de nuevos socios por el principio de libre de adhesión podría suponer una desventaja con respecto a otras organizaciones que sí discriminan a los candidatos en función de su adecuación al puesto y a sus responsabilidades. En una empresa cooperativa cualquier persona tiene el derecho a ser socio de una cooperativa y formar parte de los órganos de decisión con independencia del capital aportado y de su capacitación, por lo que las medidas de adecuación individuo-puesto-responsabilidad deberán plantearse más en los temas de formación posterior que en la propia captación.

Por otro lado, en el caso de la captación de personal contratado por cuenta ajena, nuestras posibilidades serían las mismas que las de cualquier otra organización, pudiendo discriminar en función de la adecuación o no del candidato a las necesidades estratégicas de la empresa cooperativa. Es en este aspecto en el que habrá que actuar de forma rigurosa.

Durante los próximos años sería importante aumentar el número de licenciados y personal cualificado en este tipo de organizaciones, dado que partimos de una situación de desventaja con respecto al resto de empresas.

En cuanto a las promociones, las empresas cooperativas, por su escasa dimensión, tienen grandes dificultades para ofrecer a las personas con un planteamiento de continuidad a largo plazo en la organización, posibilidades de promoción jerárquica. En este sentido, sería interesante investigar nuevas formas de promoción distintas a la promoción jerárquica, buscando nuevas soluciones similares a la aportada por algunas empresas japonesas a través de títulos de cualificación (Shikaku), que supone un reconocimiento y una retribución próxima a la de los directivos, ante la imposibilidad de absorber la gran cantidad de candidatos a estos puestos (Herrera, 1991). Esto se traduce en: ser la persona más cualificada en su función o responsabilidad y plantear un crecimiento en grados de cualificación sin movernos del puesto jerárquico.

Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos en las empresas cooperativas.

Tal y como comentábamos en el epígrafe anterior, la capacitación es el campo en el que quizá deban insistir más las empresas cooperativas debido a su retraso histórico.

Pese a que la Administración Pública ha fomentado el tema de la formación en las cooperativas mediante la aprobación de normas que obligan a destinar un 10% de los beneficios del ejercicio a la dotación de una "Reserva de Formación y Promoción del cooperativismo", los esfuerzos en formación han sido escasos.

En la capacitación en las empresas cooperativas cabe distinguir entre:

- La preparación técnica, y cada vez más, la capacitación para el análisis y la dirección.

- Y el adoctrinamiento en las posturas cooperativas.

En el primer caso, se están dando ya importantes pasos, al igual que en el resto de organizaciones [2], aunque quizá estos esfuerzos se estén centrando demasiado en la cualificación técnica, siendo también necesaria la profesionalización de la gestión en la que el camino por recorrer aún es muy largo.

Sobre el segundo caso, el del adoctrinamiento en los planteamientos cooperativos, se podría constatar, observando la situación actual, un cierto receso en la formación de los nuevos socios en estos temas, debido en parte a la colisión que se plantea entre ciertos principios cooperativos y el carácter empresarial que debe tener una cooperativa.

Ahora bien, las empresas cooperativas, al igual que cualquier otra organización, deberían tener en cuenta que la formación no debe ser una herramienta a utilizar de una forma indiscriminada, por un lado por su elevado coste, y por otro porque al individuo cuando se le plantea un esfuerzo de formación se le están creando unas expectativas que después la empresa ha de solucionar, y si esto no se enfoca desde un análisis a largo plazo y de coherencia en las decisiones podría tener consecuencias negativas.

Motivación de los Recursos Humanos en las empresas cooperativas.

Respecto a la motivación también hay que tener presente la diferenciación entre socios y no socios.

El caso de los socios sería particular por el mero hecho de que estos se sienten motivados en gran parte por su espíritu cooperativo, o en aquellos individuos para los que la forma jurídica de empresa cooperativa representa fundamentalmente un mero instrumento para sacar adelante un proyecto empresarial, por su carácter simultáneo de trabajador y empresario.

Nuestro análisis se va a centrar en el caso de los no socios. Así, destacaremos que el instrumento de motivación que más particularidades y, a la vez, más problemas genera en las empresas cooperativas es el sistema de remuneración.

La política de igualdad salarial supone una remora para la motivación de la mayor parte de los recursos humanos de la cooperativa, especialmente para el personal cualificado y directivo.

[2] De hecho en el recién clausurado Segundo Congreso de Economía Valenciana, celebrado en Castellón los pasados días 28, 29 y 30 de Abril de 1993, el tema de la Formación fue el que más atención despertó dentro del Área de Recursos Humanos.

El personal no cualificado suele gozar de una ventaja a nivel salarial con respecto a empleados que se encuentran en circunstancias similares en otras empresas no cooperativas. Por contra, el personal cualificado y con responsabilidades directivas, en muchas ocasiones se encuentra con remuneraciones inferiores a las del mercado.

Esta situación produce una desmotivación en este tipo de empleados que les lleva a plantearse sistemáticamente su abandono de la empresa cooperativa y la búsqueda de oportunidades mejor remuneradas en otras organizaciones.

Durante estos últimos años, las cooperativas con mayor dimensión y solvencia, han empezado a dar los primeros pasos para reducir este "gap" salarial. Este hecho queda demostrado con el incremento producido en la partida de "Gastos de personal" dentro de la Cuenta de Resultados de algunas de ellas.

Pero por otro lado, todavía existe un número importante de cooperativas que no pueden soportar, por su situación financiera, dichos incrementos salariales, y están utilizando su papel de formación y experiencia en las carreras profesionales de los individuos, normalmente jóvenes, como una compensación no económica que sustituya esta debilidad. A estas iniciativas habría que añadir mejoras que se podrían plantear sin excesivos costes financieros, en aspectos tales como:

- El Enriquecimiento: definiendo trabajos más exigentes y que permitan al individuo desarrollar sus potenciales profesionales.

- El Trabajo en grupo: potenciando los grupos informales y diseñando grupos formales que fomenten la colaboración y el trabajo en equipo.

- Y la Participación: involucrando a través de los órganos de decisión y participación definidos para los socios a los empleados "no socios", con la intención de identificarlos con el proyecto y el éxito de la organización.

Pese a todo, la problemática de los bajos salarios debe seguir siendo el «caballo de batalla» para estas organizaciones, siendo

determinante, no solo en la respuesta a cualquiera de estas otras medidas planteadas, sino en las posibilidades de componer una estructura humana competente para sobrevivir en un entorno como el actual.

5. CONCLUSIÓN: HACIA UNA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS COOPERATIVAS.

Las dificultades que presentan las empresas cooperativas y sus desventajas con respecto a otro tipo de sociedades nos obliga a adoptar un nuevo planteamiento estratégico. En el caso de la Dirección de los Recursos Humanos, las cooperativas han de ser capaces de pasar del modelo de «Departamento de personal» o de «Gestión de Recursos Humanos», en el cual se encuentran en la actualidad, al modelo de «Dirección Estratégica de Recursos Humanos», que supone un paso adelante en la implantación de las modernas técnicas procedentes de la Dirección Estratégica.

Para ello, en primer lugar hemos de ser capaces de eliminar o reducir las debilidades actuales en cuanto a la Dirección de los Recursos Humanos.

Respecto a la captación, el aspecto más destacado sobre el cual hay que actuar es el de la selección del personal no socio. La captación de los empleados ha de realizarse teniendo en cuenta su adecuación y capacidad al puesto que se ha de cubrir. Creemos que el sistema de captación de las empresas cooperativas en los próximos años deberá centrarse en la contratación de personal con mayor cualificación, principalmente técnicos y licenciados universitarios, para cubrir los puestos de especialistas (administrativos, contables, economistas, psicólogos, informáticos).

Y lo que es más importante, la profesionalización de la gestión se ha de conseguir sustituyendo al gerente-socio con escasa cualificación por gestores profesionales con visión empresarial y con conocimientos en técnicas modernas de Dirección Estratégica.

En relación a la capacitación, el tema más importante para las cooperativas es el de la formación. La formación tendrá una doble

finalidad, formación técnica y directiva (en temas de contabilidad, finanzas, organización, planificación y control, informática, etc.) y adoctrinamiento en los principios y la filosofía cooperativa (manteniendo el espíritu social que tradicionalmente ha caracterizado a este tipo de sociedades y que en la actualidad en muchos casos se está descuidando). Por otra parte, la formación será distinta según el colectivo al que se dirija: socios, empleados, técnicos o directivos. En este sentido, habrá que desarrollar programas de capacitación específicos para cada grupo de personas que constituyen la organización, considerando las características y peculiaridades de cada colectivo.

Finalmente, el sistema de motivación de los miembros de las cooperativas ha de contemplarse también en un doble sentido. En primer lugar, la motivación económica viene definida por un sistema de remuneración especial basado en la igualdad salarial que repercute negativamente sobre los mandos intermedios y altos. En este sentido, las cooperativas han de realizar un serio esfuerzo en el incremento de sus remuneraciones salariales, con el objeto de mantener en su nómina a su personal más cualificado.

En segundo lugar, las empresas cooperativas han de introducir nuevas técnicas de motivación no económica basadas en el enriquecimiento, el trabajo en equipo y la participación, dado que las técnicas actuales de motivación (centradas en la formación) son insuficientes para mantener expectativas positivas y conservar al personal en la empresa.

El conjunto de aspectos analizados y propuestos no han de llevarse a cabo de forma independiente, sino que deben formar parte de una Estrategia de Recursos Humanos perfectamente definida, donde todos estos elementos queden interrelacionados. Además, la misma ha de ser compatible y estar integrada dentro de la Estrategia Corporativa o Global de la cooperativa.

En todo caso, las estrategias funcionales relacionadas con los Recursos Humanos deberán adaptarse a las circunstancias concretas de cada empresa en particular y en cada momento del tiempo.

Finalmente, tanto la estrategia funcional de Recursos Humanos como la Estrategia Corporativa de la empresa deberán ser flexibles en el sentido de adaptación a los cambios del entorno y de la propia organización, permitiendo ese modelado continuo de la misma que propone Mintzberg (1987), que la convertirá en un planteamiento vivo y dinámico.

BIBLIOGRAFÍA

ANDREWS, K.R. (1962): *The Concept of Corporate Strategy*, Dow-Jones Irwin. Existe traducción al castellano: *El concepto de estrategia de la empresa*. Universidad de Navarra. 1977.

ANSOFF, H.I. (1965): *Corporate Strategy*, McGraw Hill. Existe traducción al castellano: *La Estrategia de la empresa*. Universidad de Navarra. 1976.

ARAGONÉS, J. (1987): *Cooperativismo, participación y poder*, Centro de Educación Cooperativa, Valencia.

BALLESTERO, E. (1990): *Economía Social y Empresas Cooperativas*, Alianza Universidad, Madrid.

BAREA TEJEIRO, J. Y MONZÓN CAMPOS, J.L. (1992): *Libro Blanco de la Economía Social en España*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.

BESSEYRE DES HORTS, C.H. (1989): *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*, Deusto, Bilbao.

BURACK, E.H. (1990): *Planificación y aplicaciones creativas de Recursos Humanos. Una orientación estratégica*, Díaz de Santos, Madrid.

CHANDLER, A.D. (1962): *Strategy and structure*, Harvard University Press.

FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, J. (1992): *Empresa cooperativa y Economía Social*, PPU, Barcelona.

FERNÁNDEZ VILLEGAS, S. (1988): «La formación como responsabilidad y como inversión», *Crédito Cooperativo* nº 30, Julio-Agosto, Unión Nacional de Cooperativas de Crédito, Madrid.

FOMBRUN, C.J., TICHY, N. M., DEVANNA, M.A. (1984): *Strategic Human Resource Management*, John Wiley & Sons.

HERRERA GOMEZ, J. (1991): *Algunas consideraciones sobre el personal de edad avanzada*, Ponencia presentada al V Congreso de la Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa, Junio, La Coruña.

JULIÁ IGUAL, J.F. Y SERVER, R. (1991): «La práctica de los principios cooperativos. Una referencia a las sociedades cooperativas agrarias españolas», *Revista de Debate sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa*, Ciriec-España nº 10, Valencia.

MARKAIDE, A. (1990): «La gestión de Recursos Humanos en las cooperativas», Capítulo XII en *Nuevas tendencias de gestión de Recursos Humanos*, Trouvé y otros, Universidad de Deusto, Bilbao.

MARTÍN VALLIRIAIN, J. (1987): «La gestión de Recursos Humanos como factor prioritario en la rentabilidad y competitividad de las cajas rurales y cooperativas de crédito», *Crédito Cooperativo* nº 26, Unión Nacional de Cooperativas de Crédito, Madrid.

MENGUZZATO, M. Y RENAU, J.J. (1991): *La Dirección Estratégica de la empresa*, Ariel Economía, Barcelona.

MINTZBERG, H. (1987): "Crafting Strategy", *Harvard Business Review*, July-August.

MINISTERIO DE TRABAJO (1991): *Dirección y administración de cooperativas*, Madrid.

MUNKNER, H. (1988): *Principios cooperativos y derecho cooperativo*, Fundación F. Ebert, Bonn.

ORIOL AMAT (1983): «Programa de formación para cubrir las necesidades de unas empresas específicas: las cooperativas», *Alta Dirección* nº 107, Enero-Marzo.

RIPOLLÉS, M. Y SANCHIS, J.R. (1993): "Las empresas cooperativas como PYME. Consideraciones estratégicas en torno al Mercado Único Europeo", *Boletín Económico de ICE* nº 2358.

SALINAS RAMOS, F. (1985): *Manual práctico de cooperativismo*, Editorial Grupo Cultural Zero, Madrid.

SANCHIS, J.R. (1991): «La formulación de estrategias en las cooperativas de crédito», *Crédito Cooperativo* Noviembre-Diciembre, Unión Nacional de Cooperativas de Crédito, Madrid.

THORDARSON (1992): *La adaptación de los principios cooperativos al nuevo entorno europeo*, Ponencia presentada en el 19 Congreso Internacional del Ciriec, Junio, Valencia.