

CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 20, noviembre 1995, pp. 113-142

La estrategia comercial interna como fórmula de consolidación de un proyecto cooperativo

Francisco Javier Leal López

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales Departamento de Dirección de Empresas y Marketin. Universidad de Huelva

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

La estrategia comercial interna como fórmula de consolidación de un proyecto cooperativo

Francisco Javier Leal López

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales Departamento de Dirección de Empresas y Marketing Universidad de Huelva



RESUMEN

La contraposición entre el contexto económico actual y el fin último que pretenden los principios cooperativos provoca una problemática que interfiere notablemente en el desarrollo de un proyecto cooperativo y de su pretendido éxito. Múltiples factores a nivel interno y externo dificultan la aplicación de los principios cooperativos.

Identificar el proyecto cooperativo con un producto a introducir y mantener en un mercado, es una buena óptica a emplear si se desea establecer una estrategia que permita el nacimineto y la perdurabilidad efectiva del proyecto planeado.

Si cuatro son las variables comerciales básicas (Producto, Precio, Distibución y Comunicación) que deben definir la política comercial de una empresa, éstas pueden ser perfectamente identificadas y dimensionadas en relación con la estrategia de lanzar y extender un proyecto cooperativo.

RESUMÉ

L'opposition entre le contexte économique actuel et le but auquel s'attachent les principies coopératifs soulève une problématique qui interfère notablement dans le développement d'un projet coopératif et son succès éventuel. De multiples facteurs à niveau interne et externe rendent malaisée l'application des principes coopératifs.

Identifier le projet coopératif à un produit à introduire et à maintenir sur un marché est unne bonne optique à employer si l'on souhaite établir une stratégie qui permette la naissance et la durabilité effective du projet

S'il y a quatre variable de base (Produit, Prix, Distribution et Communication) qui doivent définir la politique commerciale d'une enterprise, celles-ci peuvent parfaitement etre identifiées et ajustées par rapport à la stratégie du lancement et de l'étendue d'un projet coopératif.

ABSTRACT

The contrast between the actual economic context and the final objective that the cooperative principles aim for provokes a problem that interferes notably in the development of a cooperative project and its supposed success. Multiple internal and external factors make the application of cooperative principles difficult.

LA ESTRATEGIA COMERCIAL INTERNA COMO FÓRMULA DE CONSOLIDACIÓN DE UN PROYECTO COOPERATIVO



To identify a cooperative project with a product to be introduced and maintained in a market, is a good point of view to employ if you wish to establish a strategy that permits the birth and effective endurance of the planned project.

If the basic commercial variables that must define the commercial policy of a company are four (Product, Price, Distribution and Communication), these must be perfectly identified and dimensioned in relation to the strategy of honchoing and extending a cooperative project.

El desarrollo cooperativo se identifica tanto como un movimiento social, como con una organización económica. Frente a la existencia teórica y legal de una organización social, fundamentada en la cooperación humana, convive un sistema económico con fines propios de rentabilidad empresarial.

La contraposición entre el contexto económico actual y el fin último que pretenden los principios cooperativos provoca una problemática que interfiere notablemente en el desarrollo de un proyecto cooperativo y de su pretendido éxito. Múltiples factores a nivel interno y externo dificultan la aplicación de los principios cooperativos.

Los cooperativistas no existen en su estado natural, y si existen, es más generalmente, por una opinión personal de éstos que por un conocimiento de la materia. Los miembros que se incorporen a una cooperativa deben integrarse en un proceso de socialización cultural que les permita, mediante un sistema de aprendizaje, poner de manifiesto sus habilidades en función de alcanzar el fin común cooperativo.

Identificar el proyecto cooperativo con un producto a introducir y mantener en un mercado, es una buena óptica a empiear si se desea establecer una estrategia que permita el nacimiento y la perdurabilidad efectiva del proyecto planeado.

Si cuatro son las variables comerciales básicas (Producto, Precio, Distribución y Comunicación) que deben definir la política comercial de una empresa, éstas pueden ser perfectamente identificadas y dimensionadas en relación con la estrategia de lanzar y extender un proyecto cooperativo.

1.- Introducción y objetivos del estudio

1.1. Evolución y causa de las cooperativas agrarias

Como se recogen en las investigaciones realizadas, en los países de economía capitalista, por STETTNER (1988), DIRSCHERL (1991), CAPO (1991) y HARUVY (1995), entre otros, las agrupaciones cooperativas han tenido y tienen un desarrollo que podemos calificar de lento, incierto y sitiado por dificultades inconmensurables. No obstante, es evidente que la cooperativa puede ayudar a sus socios con una variedad amplia de específicos propósitos.

El desarrollo del movimiento de cooperación en la agricultura puede verse como un equivalente funcional a los esfuerzos desarrollados por el movimiento de los trabajadores hacia la sindicación. La

LA ESTRATEGIA COMERCIAL INTERNA COMO FÓRMULA DE CONSOLIDACIÓN DE UN PROYECTO COOPERATIVO



tenacidad de cooperación es por lo menos, en teoría, tan fuerte como el movimiento de un sindicato, y su variabilidad en su fortaleza de implantación, a través del tiempo, no es seguramente menos (MOONEY, 1991). En la realidad, la económica práctica puede divorciarse desde sus raíces de la ideología y política socialista progresista que puede encerrar una cooperativa agraria. Aunque la misma acusación puede lanzarse contra el movimiento de trabajo. No obstante, ambas formas de organización demuestran paralelamente los éxitos que se logran en favor de los propios intereses contra la clase respectiva de adversarios.

En las economías en desarrollo, las cooperativas comerciales han resultado particularmente útil para los agricultores individuales en aquellas zonas donde:

- hay demasiados intermediarios en la cadena comercial particular;
- el abastecimiento de insumos de cultivo son inadecuados y disponibles a un precio único desde comerciantes particulares;
- los precios pagados por el producto agrario por comerciantes particulares están demasiado lejos del de venta al público;
- como resultado, las utilidades que obtienen los intermediarios comerciales son, comparativamente con los obtenidos por los agricultores, excedentes muy elevados, y
- los agricultores pequeños se hallan atrapados por un endeudamiento muy pesado, que corresponde a entregas recibidas de prestamistas, comerciantes e intermediarios individuales.

Estas circunstancias, que son ampliamente frecuentes, han creado una potencialidad importante que impulsa el desarrollo de las cooperativas agrarias. Impulso que se sustenta en la posibilidad de lograr economías de escala por:

- 1º aumentar la productividad de los agricultores y rebajar sus costes, adquiriendo directamente los insumos a mayoristas o importadores a precios prudenciales; en este caso, la capacidad de negociación de los agricultores individuales puede ser significativamente mejorada al adicionar sus adquisiciones particulares a través de una cooperativa.
- 2º aumentar la capacidad de negociación de los agricultores en el mercado, al adicionar las cosechas; las cantidades de producto para ser vendidas por el agricultor individual es demasiado pequeña para ser comercializada, a precios rentables, directamente o a través de mayoristas o exportadores.

En definitiva, los propósitos de una cooperativa agrícola comercial son esencialmente según la descripción de VAN DOOREN (1982):

"Reunir las cantidades relativamente pequeñas producidas por los agricultores individuales, para venderlas al mayorista o al exportador al mejor precio posible. El productor no tiene que preocuparse sobre enajenar su producto; la cooperativa, reuniendo las pequeñas cantidades que los productores



cultivan por separado, puede conseguir una influencia mayor sobre el precio y tomar para sí misma, o para sus asociados, la utilidad que iría de otra manera al intermediario/especulador.

Como medio de fortalecer su posición comercializadora la cooperativa también trabajará hacia el mejoramientos en la calidad del producto, mejorando cualidades como tamaño, apariencia, forma, etc."

Otra función importante de abastecimiento y comercialización de las cooperativas esta en actuar como agentes para agencias o departamentos comerciales gubernamentales. Un ejemplo útil son las Organizaciones O.P.A.F.H. de la Unión Europea donde el control y regulación agrícola está principalmente en manos de juntas agrícolas de forma cooperativa.

1.2. La cooperativa como organización en crisis

Factor importante que limita la eficacia de la cooperativa es la apatía y carencia de motivación por parte de sus miembros respecto del proyecto común (O´BOYLE, 1994). Los agricultores, frecuentemente demasiado pequeños, carecen de confianza en su competencia individual y colectiva e impiden un desarrollo de su situación económica y social por una falta de esfuerzo colectivo propio. Además, las cooperativas son dominadas frecuentemente por los miembros con mayor capacidad económica, que se apoyan en la economía de escala, que les proporciona la agrupación en cooperativa, en exclusivo beneficio propio. Existe también el peligro que la estructura existente en la comunidad social envolvente de los socios tienda a ser una reproducción dentro de la cooperativa.

Otra característica de abatimiento de la mayoría de las cooperativas en países en desarrollo es el fracaso para involucrar mujeres. Aunque las mujeres participen en la mayoría de la producción y trabajen igualmente en las labores domésticas, es comúnmente el cabeza de familia varón quien es el miembro activo de la cooperativa, con independencia de la titularidad jurídica.

También, a veces, hay un problema de dominación de la burocracia en el gobierno de la cooperativa. O bien, los miembros cooperativos consideran funcionarios al personal de la cooperativa que presta en ella sus servicios, o bien, la tecnoestructura de la cooperativa intenta ahogar el principio democrático.

El desarrollo cooperativo se identifica tanto como un movimiento social, como con una organización económica (DEFOURNY, 1988). Frente a la existencia teórica y legal de una organización social, fundamentada en la cooperación humana, convive un sistema económico con fines propios de rentabilidad empresarial.

El régimen cooperativo está definido en textos legislativos y reglamentarios que dictan, con un rigor que puede parecer exhaustivo para el no iniciado, los estatutos puestos a la disposición de las

LA ESTRATEGIA COMERCIAL INTERNA COMO FÓRMULA DE CONSOLIDACIÓN DE UN PROYECTO COOPERATIVO



diferentes formas de cooperación. Sin embargo, la evolución en curso, da una visión de la realidad, tendiente a considerar las normas de funcionamiento de las cooperativas como demasiado estrictas, utópicas e impropias del sistema económico imperante en las economías occidentales.

Del análisis de diferentes estudios publicados, en soportes nacionales e internacionales, en los últimos años, sobre el desarrollo de las organizaciones cooperativas, del análisis pormenorizado de nuestro entorno cooperativo más inmediato, y de la experiencia, de más de doce años, del autor del presente trabajo, puede afirmarse que el sector cooperativo como fue teóricamente concebido está en crisis. Este punto de vista crítico se establece, como indica BRIDAULT (1993/1994), en función de dos realidades contrastadas:

De una parte, existe una apariencia de abandono de los valores tradicionales de la cooperación, que se van transformando en una evolución pacífica hacia el desarrollo de una gestión propia de los modelos empresariales capitalistas.

De otra parte, como una consecuencia o causa de la anterior, ya que es difícil identificar que fue lo primero, la traslación del control de la organización cooperativa desde sus asociados hacia el grupo tecnocrático que la gestiona.

La cooperativa se muestra así como un sistema camaleónico que transforma el "color" de su ideología en función del sistema económico-político en el que se desarrolla. Afectando este cambio a sus objetivos, a sus prácticas de gestión y al alienamiento de sus asociados. Explícita o implícitamente esta crítica muestra un aparente abandono del proyecto cooperativo, que evoluciona hacia la estructura y comportamiento de la empresa capitalista por imperativo del mercado.

Estas observaciones preliminares sitúan la cuestión fundamental de nuestro estudio en: ¿Se puede definir una estrategia de gestión propiamente cooperativa? ¿Pueden emplearse las herramientas de gestión y dirección propias de las empresas capitalistas para fomentar el espíritu cooperativo?.

En otros términos, ¿están las cooperativas condenadas a adoptar el proceder de las organizaciones económicas dominantes en el Sistema?. O por el contrario, ¿pueden ser ellas mismas, mostrando una alternativa estable a las formas de actuar de las organizaciones predominantes, potenciando sus diferencias y empleando aquellos métodos y estrategias de las organizaciones de corte capitalista que las beneficien?.

Para dar respuesta a las interrogantes propuestas, partiremos de la proposición del concepto o conceptos de cooperativa según es concebido por sus usuarios, y de las funciones que ésta cumple en el proceso económico de producción y distribución de bienes o servicios.

2.- Planteamiento de la situación actual

2.1. La cooperativa como organización económica y social

Se encuentra una primera aproximación al concepto teórico de cooperativa en la Organización Internacional del Trabajo, que en su recomendación 127, concibe a la cooperativa como "una asociación de personas que se agrupan voluntariamente para lograr un fin común, constituyéndose una organización empresarial dirigida democráticamente, y en la que cada asociado aporta una parte equitativa del capital necesario y acepta una justa participación en las pérdidas y beneficios de esta empresa, en la que sus asociados participan activamente".

Muestra esta definición cuatro dimensiones fundamentales del concepto cooperativa que la diferencian de otras formas de organización económica o social:

- * Es una empresa controlada por el grupo de personas que la integran y desarrollan.
- * Agrupa a personas en función de las características particulares que las hacen similares (trabajadores, empresarios, consumidores, etc.).
- El objetivo primordial es la satisfacción de determinadas necesidades socio-económicas de sus miembros asociados.
- * Se encuentra regida por unas reglas particulares basadas en los principios democráticos de libertad, igualdad, equidad y solidaridad.

Si bien, ésta definición resume lo que técnicamente se conoce por "principios cooperativos", no es la única, ni quizás la más completa, pero no es pretensión de éste estudio entrar a exponer las diferentes concepciones que sobre el concepto cooperativa exponen las diferentes corrientes ideológicas (Hegemonía del consumidor, Autogestión, Anarcosindicalismo, Movimiento liberal, etc.), sino atender a la concepción que sobre la misma tienen sus asociados, sus socios, es decir aquellas personas que de forma más o menos libre (obligadas por sus circunstancias) deciden integrarse en una de estas organizaciones con la intención de desarrollar sus funciones económicas o sociales.

Los agricultores, que como empresarios individuales, deciden integrarse en algún tipo de organización, lo hacen motivados por factores económicos (FRÖHLICH, 1991; JULIA, 1994) del tipo de: mejorar la comercialización de sus productos, fortalecer su estatus como empresa mediante la integración en una colectividad, abastecerse de los diferentes tipos de insumos en mejores condiciones, acceder a financiación que individualmente le está vedada, obtener asistencia técnica para sus culti-



vos, librarse de los intermediarios comerciales que le aportan poca confianza, etc. En definitiva, la integración es para el agricultor un medio para mejorar su posición frente a los diferentes agentes, que como clientes o proveedores, actúan en el mercado.

La integración, que concreta el agricultor cuando constituye o se incorpora a una sociedad cooperativa, frente a otras fórmulas societarias, no lo hace, por lo general, en función de los principios cooperativos que en teoría configuran este tipo de organización y la caracteriza, sino impulsado por la creencia, de que es la fórmula de integración que mejor puede solucionar sus problemas, unido a las ideas, en parte falsas, de que dichas organizaciones gozan de amplios beneficios fiscales y de facilidad de acceder a ayudas y subvenciones oficiales.

La contraposición entre el contexto económico actual y el fin último que pretenden los principios cooperativos provoca una problemática que interfiere notablemente en el desarrollo de un proyecto cooperativo y de su pretendido éxito. Señala BÜTTENBENDER (1994) que múltiples factores a nivel interno y externo dificultan la aplicación de los principios cooperativos. Entendiendo por internos aquellos que relacionan a la cooperativa con sus asociados, y por externos los que relacionan a la cooperativa con su entorno.

2.2. El principio de puerta abierta y la agrupación como deseconomía

El principio cooperativo de libertad de adhesión y su corolario de libertad de salida, es incuestionado a pesar de los graves perjuicios que ocasiona, en multitud de ocasiones, a la eficacia económica, y posteriormente social, de la organización cooperativa.

Adherirse a una cooperativa implica el aceptar un compromiso de actividad y suscribir un capital. La práctica del principio de "puerta abierta" crea un problema de fondo como señala CHOMEL (1993), y que surge ante la incapacidad, o falta de motivación, por parte de determinados socios para cumplir sus compromisos de actividad (superficie de la plantación, calidad de producción, etc.) o en la dificultad de establecer diferencias de imputación de los costes conjuntos para determinados socios o grupos de estos.

Como contrapunto, GOULART (1991) establece que la ineficacia, o la misma inexistencia, de determinados servicios adecuados a las expectativas o necesidades de determinados socio provoca el que estos se procuren formas alternativas para obtenerlos satisfactoriamente, con el consiguiente abandono por parte del socio de la cooperativa.

Cuando un reducido numero de socios aportan al volumen de negocio de la cooperativa una proporción elevado del mismo, frente a un elevado número de socios que en conjunto aportan poco volu-



men de negocio, se provoca una confrontación de intereses, producida por la aplicación estricta de los principios de igualdad y solidaridad, que puede conllevar la liquidación de la organización cooperativa.

Los socios con aportaciones proporcionales elevadas demandarán una reducción en sus costes individuales asignados, por efectos de las economías de escala que provocan, que la asamblea de socios difícilmente aceptará en función del estricto principio de solidaridad (STRYJAN, 1994). Principio que en este caso, no es mas que la expresión del "egoísmo económico", pues una menor repercusión proporcional de costes sobre los grandes supone una mayor repercusión proporcional sobre el pequeño, que en conjunto posee el poder de decisión en la Asamblea que gobierna la cooperativa.

Una elevada repercusión de costes unitarios sobre los grandes aportantes al volumen de negocio de la cooperativa puede suponer el que éste tipo de organización no interese económicamente a este tipo de empresarios individuales, que demandaran su baja en la cooperativa y buscaran nuevas formas menos costosa para ellos de desarrollar su producción. No obstante, esta fuga de socios que aportan una alta proporción de negocio a la cooperativa, provocará una elevación en la repercusión de los costes fijos sobre los socios que permanezcan. Elevación, que seguramente, romperá con el beneficio de economía de escala que el socio pequeño venía percibiendo y provocará consecuentemente su fuga.

Una aplicación estricta del principio de solidaridad, puede tener como consecuencia el abandono escalonado de la organización cooperativa de todos los socios. Hecho que concluirá jurídicamente con la liquidación de la cooperativa. Hay, pues, que buscar soluciones que permitan ganar—ganar, frentes a las que dan como resultado ganar—perder.

Los criterios a considerar para fijar el número de miembros y su distribución según sus características sociales y productivas, necesitan de una definición cuidadosa. El tamaño de la sociedad desde el punto de vista del número de asociados debería ser suficientemente extenso para asegurar su viabilidad, pero no tan extenso que los miembros no se identifiquen con su sociedad (STETTNER, 1988). En la mayoría de los casos, como ya se ha indicado, una mezcla de pequeños agricultores con grandes terratenientes, son el cultivo ideal para ser la génesis de un "batacazo" cooperativo.

Visto desde otro ángulo, también el engrandecimiento incontrolado en numero de socios para una cooperativa ya existente, constituye un problema que debe ser considerado, especialmente cuando se observa la existencia de desmembramiento de grandes cooperativas. Dicho de otra forma, el gigantismo de la organización cooperativa puede constituirse en un factor de ineficacia administrativa y operacional, lo que consecuentemente desemboca en un rechazo de los socios a la cooperativa que los integra, y que se plasma en un foco de crisis interna.

Ambas versiones del mismo problema estriban, a pesar de su compleja resolución, simplemente en la necesidad de redefinir el principio de solidaridad, adaptándolo a las condiciones actuales que el



nuevo contexto económico demanda para la organización cooperativa, y comunicándole al socio las pretensiones que con la mencionada redefinición del "principio" se busca.

2.3. La falta de integración del socio en la cooperativa

La participación como medio de expresar las opiniones y creencias individuales no están exentas de dificultades. Todos los individuos no están contentos de trabajar en un contexto democrático, ya que ciertamente pueden preferir el no implicar su esfuerzo personal en una organización colectiva con un sistema democrático pesado y poco eficaz. Conjuntamente, no todos los individuos poseen la misma capacidad, ni tienen los mismos conocimientos para implicarse en una gestión u organización eficaz.

El substrato del que proceden los socios de las cooperativas, es a menudo, bastante primario (CASTAÑO, 1992). Los socios prefieren recibir retribuciones regulares y estables mas que discutir y defender estrategias empresariales atrevidas que tiendan a consolidar la empresa. El socio agricultor prefiere, en general, la rutina al fomento de la iniciativa y la creatividad. Quienes están dotados de conocimientos empresariales o profesionales, por su experiencia o formación, se sienten marginados e impulsados a abandonar la cooperativa, o bien, a dominarla dictatorialmente.

Unos orígenes diferentes, diferencias culturales, capacidades personales y profesionales propias de cada individuo entrañan una participación desigual (GIROUX y FENOCCHI, 1994/1995). Cada individuo aporta al grupo una experiencia, un carisma, unas habilidades sociales y comunicacionales que les son propias. Estas diferencias en la individualidad pueden limitar la capacidad de organización de la colectividad formada en cooperativa. Así, los miembros más preparados, más responsables, más enérgicos o más implicados pueden llevar el peso del grupo, es decir imponer sus propios criterios que no tienen porque ser los de la colectividad agrupada en la cooperativa.

Señala CHOMEL (1993) la existencia, en cooperativas que agrupan a empresarios individuales que han desarrollado una amplia diversificación de servicios, de una desviación del poder en la organización cooperativa que denomina "transformación de la cooperación", en la que puede observarse como de una primera fase, en la que la actividad de la empresa común está determinada por las necesidades o características socioeconómicas de los miembros, se pasa a una segunda fase en la que el desarrollo de la actividad empresarial determina no solo la actividad de sus miembros sino su identidad social. Esta evolución, que hace de la actividad económica de la cooperativa y de sus miembros un conjunto integrado, desplaza el centro de poder hacia la tecnoestructura que forma el equipo directivo.

En la transformación de la cooperación, el equipo directivo, contraponiendose a la filosofía que implica el espíritu del principio democrático, acumula el poder suficiente para definir las estrategias e

imponerlas, seleccionando e incluso captando para sus fines a los socios adecuados y eliminado a los que no se adaptan a sus pretensiones. El argumento básico es la salvaguarda de la organización y de su actividad, el método la fuerza de convicción de los dirigentes. La realidad subyacente se encuentra en la búsqueda individual del beneficio propio por parte de estos directivos que componen la tecnoestructura de la cooperativa.

2.4. Conflictos permanentes en la comunicación socio-gerencia

El ser la cooperativa una sociedad de tipo personalista significa que las Personas tienen prioridad sobre el Capital, pero también, como recoge MARKAIDE (1992), indica que se encuentra íntimamente influida por una filosofía de entramado de relaciones internas que es la gestión de los Recursos Humanos. No obstante, a pesar de ésta puntualización normativa, en la práctica, la ausencia de información igualitariamente recíproca entre el órgano gerencial de la cooperativa y el socio, se provoca una frustración en éste último.

FRÖHLICH (1991) habla de una dificultad de comunicación en dos direcciones. Los superiores jerárquicos, en este caso los socios rectores de hecho o el órgano de gerencia, pueden dar orientaciones a sus subordinados, los socios individuales, pero estos a aquellos no. En cambio, el superior jerárquico tendrá la posibilidad de solicita información del inferior, mientras que éste podrá producir un conflicto interno si se la solicita al superior, que denotara contrariedad por la actuación individual del socio.

Para TURNES (1990) los gerentes de las cooperativas, por lo general, no saben diseñar una estrategia de integración de los socios de la cooperativa que dirige, justificando su mala gestión del pasado y del presente en promesas futuras que nunca llegan. Los socios mas inquietos, cómplices pasivos de la situación, luego de dilatadas dudas, optan por abandonar la cooperativa antes que presionar para reconducir la situación.

Los conflictos permanentes entre los socios y la gerencia delatan la existencia de un clima social inapropiado, propio de la insatisfacción del colectivo de socios no directivos. En terminología de márketing podríamos argumentar que el socio, como consumidor del producto que es para él la inclusión y permanencia en el proyecto cooperativo, no se encuentra satisfecho por la utilidad que este bien le ofrece, rechazando su consumo y optando por otro sistema alternativo que le satisfaga más. El proyecto cooperativo como "producto" para el agricultor puede ser bueno, pero evidentemente está mal comercializado.

Un clima de insatisfacción muestra errores en el sistema, que requieren de una investigación de sus causas a fin de establecer medidas correctoras que no perjudiquen el objetivo final de la organi-



zación cooperativa, y que permitan contactar eficaz y eficientemente con los posibles consumidores del "proyecto cooperativo".

2.5. La dualidad dirección-participación

Cuando se habla de dirección en una cooperativa nos enfrentamos inmediatamente a un problema que parece tiene su cúspide jerárquica en una Asamblea de socios. Pero evidentemente la propia viabilidad de la organización exige de órganos reducidos en los que se deleguen competencias suficientes para la gestión diaria de la empresa. Esta solución se concreta en el Ordenamiento Jurídico con la existencia de un Consejo Rector y la posibilidad de establecer un órgano de gerencia profesional. La realidad del problema se alcanza cuando existe disparidad de residencia entre los poderes de derecho y los poderes de hecho.

En las cooperativas como en las asociaciones voluntarias, los dirigentes se quejan frecuentemente de la poca participación de sus miembros. Conjuntamente, los miembros asociados a la cooperativa se quejan de la falta de participación que tienen y de la concentración de poder en manos de los directivos, contraviniéndose así el principio cooperativo democrático.

Estas visiones contradictorias no son más que la doble manifestación de una única realidad: la falta de comunicación interna en la cooperativa y la necesidad de una formación continuada para sus asociados.

La participación del socio, para GIROUX y FENOCCHI (1994/1995) tiene una triple dimensión:

- > Participar en los resultados económicos, reparto de beneficios o asunción de pérdidas.
- > Participación social, en las actividades que impliquen al grupo de miembros asociados.
- > Participación política, en el proceso de toma de decisiones que afectan al desarrollo de la organización cooperativa.

Respecto a la última de las dimensiones expuestas existen, como señala RICCIARDI (1990), varias formas de influir en las decisiones de los dirigentes, unas concretadas en los resultados de las asambleas de socios, en donde el colectivo "presume" de ejercer su poder decisorio y fiscalizador, y otras basadas en contactos más personales.

La participación como intercambio de ideas puede tomar diversas formas:

- Formal o informal.
- * Espontanea o planificada.
- Directa o indirecta.



Desde los Estatutos Sociales que rigen la organización cooperativa se promueve una participación del miembro asociado formal, planificada y directa, pero él sabe que en la realidad los verdaderos centros de poder se encuentran en aquellos procesos informales, espontáneos e indirectos que acaparan la estructura dirigente o determinados colectivos internos de la cooperativa.

Ciertamente es más fácil que uno decida. Es más rápido, y a veces más oportuno. La decisión del tecnócrata fundamentada en la idea de "todo para el socio, pero sin el socio" es un intento, muy extendido en la practica, de sacrificar la democracia en favor de la eficacia. Cuando realmente lo que se está sacrificando es el futuro de la cooperativa, como organización económica y social, favoreciéndose el posicionamiento de su tecnoestructura, al igual que ocurre en las sociedades por acciones.

La existencia de participación informal, espontanea e indirecta fuera del ámbito de decisión del gran número de miembros asociados hace que éste considere su no participación activa en el desarrollo de la cooperativa, y que perciba a ésta organización como algo extraño a él, sin atender a que el curso de la cooperativa en la que se integra es su propio curso y devenir.

La falta de participación del socio se puede atribuir igualmente a una acumulación de poder por parte de los gerentes. Actualmente se evidencia que los gerentes de las cooperativas no se guían exclusivamente por los intereses de los socios, ya que si bien la gerencia procura dar un servicios a estos, también procura sus propios intereses, siguiendo la premisa económica básica de alcanzar el mayor salario y prestigio posible.

BIALOSKORSKI y ZYLBERSZTAJN (1994), recogiendo la descripción de BENECKE (1980), afirman que ésta premisa de contraposición de intereses socios—gerente plantea dos categorías de conflictos en las cooperativas:

- 1ª La necesidad del crecimiento del volumen de negocio y del beneficio de la cooperativa lleva a la gerencia a determinar, siempre que sea posible, un aumento en el precio de los servicios a sus asociados que, a su vez, desean obtener los mismos servicios de la cooperativa a unos precios mínimos.
- 2ª La distribución de los excedentes netos son retenidos por la gerencia para inversiones que aporten a la cooperativa una mayor dimensión, mientras los socios pretenden posibilitar su distribución.

En el éxito de la empresa cooperativa, como proyecto específicamente cooperativo, es necesario que la gente que la integra tengan una cultura y una formación cooperativa y empresarial, ya que de donde no hay no se puede sacar, y si se espera la participación plena de los socios es necesario que estos estén preparados para participar, por lo menos en su mayoría (CASTAÑO, 1992).

En las cooperativa con un colectivo en el que predomina la escasa formación, suele ser elegida una Junta Rectora mediocre, sustentada en el mejor de los casos en un "buen" gerente que manda



y dispone a su libre albedrío; si la empresa cooperativa y sus miembros obtienen beneficios nadie les discute, pero en la realidad es que ni eso es una cooperativa, ni es una empresa. La cooperativa como unidad empresarial no puede sustentarse únicamente sobre un gerente que si no acierta a obtener resultados económicos positivos, tras un malestar en las bases de la cooperativa, puede irse sin que el Consejo Rector se entere de lo que ha ocurrido. El concepto de cooperativa como empresa debe residir en la existencia de un conjunto en el que todos sus elementos son necesarios pero ninguno insustituible.

2.6. Estrategias del socio frente a su cooperativa

Los agricultores asociados desconfian de la política de divulgación, generalmente escasa, efectuada por la cooperativa. Ellos suponen que la cooperativa manipula los informes y los desarrolla ausentes de claridad. Las cooperativas reprimen desde informar a los miembros sobre precios y sus cambios, inversiones cooperativas u otras decisiones importantes de negocio. Por lo tanto, los agricultores sienten que sus intereses están siendo ignorados, a veces consideran igualmente que son burlados al dejarles fuera de participar en el proceso de decisión al no hacerles llegar bien los informes. Como resultado, los miembros se convencen de que la cooperativa reparte la información en secreto, esconden los problemas mas discutibles y trabajan para los propósitos propios de la tecnoestructura interna, con la desventaja para sus miembros asociados. El comportamiento de los agricultores asociados en una cooperativa toma un curso que se desvía del establecido por el reglamento cooperativo (DIRS-CHERL, 1991). En consecuencia, los agricultores practican diversas formas de estrategias defensivas que limitan la extensión de su integración en el seno de la cooperativa y desarrollan diferentes variantes del concepto de autonomía, siendo las mas generalizadas las que podemos clasificar como "estrategias defensivas".

La Asamblea General de socios de una cooperativa debería usarse como un tribunal para defender la opinión de cada asociado. Debe decirse que en las cooperativas los miembros no usan este dispositivo democrático de discusión para dar muestra de su oposición. Por el contrario, la pasividad de los miembros es muy común. No hay ni estudios ni contribuciones a discusiones articuladas por los agricultores.

¿Cuales son las razones?. Primeramente, la participación requiere de oportunidades aptas que signifiquen conocimiento de informes, de antecedentes, así como también la capacidad para formularse uno la opinión que defender. Las cooperativas informan a un grupo restrictivo de miembros para que la política de información sea confidencial. La experiencia demuestra de la carencia existente en la posibilidad de repartir los intereses propios vis—a—vis con la dirección profesional de la cooperativa. Segundo, las reuniones generales se organizan de tal suerte que ninguna pregunta o discusion pareja pueda desarrollarse. La cooperativa normalmente organiza estas asambleas sobre un esquema estricto. Si un miembro realmente desafía interrumpir el esquema fijo preestablecido por la tecnoestructura,

para interrogar u objetar a una cuestión de interés, no se le toma en serio por la dirección cooperativa, y suele igualmente exponerse a que sea ridiculizado por los otros participantes. La motivación de los miembros cooperativistas para participar en el proceso de decisión cooperativo ha disminuido apreciablemente después de repetirse tales experiencias.

En vez de articular su desconfianza y critica hacia la cooperativa los agricultores escogen estrategias defensivas (JEANTET, 1995). Ellos no intentan explicar su protesta a los otros cooperativistas, para persuadirles al cambio, sino que guardan una distancia con su cooperativa. Por lo tanto, ellos tratan de restringir su esfuerzo sobre el proyecto cooperativo para incidir directamente sobre su propia producción agrícola. Todas las estrategias defensivas son un resultado de las actuaciones individuales de los miembros. Este movimiento no es organizado y no hay grupo unificado de comportamiento hacia la cooperativa, siendo las acciones individuales en causas simples o colectivas. Diferentes métodos de estrategias defensivas pueden observarse.

Las reacciones evasivas

Los miembros tratan de limitar su contacto con la cooperativa. La forma concebible más extrema es la salida, significa la terminación de la participación en la sociedad cooperativa por la cancelación de la relación con sus miembros. Pero como los agricultores dependen de un socio constante de ventas que les garantice la comercialización de su producción agrícola, ellos escogen una solución parcial. Aunque esté explicitamente prohibido por los estatutos o contratos, los agricultores comercializan fuera de la cooperativa diferentes ventas. Así, los agricultores escogen la estrategia de ventas particulares como un suplemento al que desarrolla con la cooperativa. Estas consisten en ventas directas desde sus fincas a consumidores, a mercados urbanos, a clientes detallistas, hospitales o restaurantes, y a mayoristas particulares que compiten con la cooperativa.

Aunque la comercialización particular requiera de un trabajo suplementario los agricultores se sienten autónomos en su disposición individual al no ser restringidos por la cooperativa.

La resistencia quieta.

Otra estrategia defensiva es " la resistencia quieta" o " desobediencia pasiva". Los granjeros simplemente ignoran las ordenes y el reglamento de la cooperativa y no utilizan los servicios ofrecidos por las cooperativa. ¿Cuales son las razones?. Los técnicos de la cooperativa son percibidos por los agricultores más como controladores de los productores que como asesores. Como un "servicio externo" muchas veces solo acuden ante entregas defectuosas de productos por parte de los agricultores.

La mayoría de los agricultores ignoran las invitaciones a reuniones cooperativas, a las que asisten regularmente como máximo un 25% de los miembros. Los agricultores también ignoran las prohibiciones e instrucciones particulares emitidas desde la cooperativa.

Las estrategias de silencio.

Los agricultorers también reaccionan a la defensiva hacia su cooperativa eligiendo estrategias



seguras de comunicación, p. ej., guardando silencio y, en algunas causas, también engañando. Guardar silencio es muy común para agricultores que asisten a las reuniones de la cooperativa. Ellos no participan, ni en discusiones ni en votar. Ellos se restringen a sí mismos comportandose como oyentes. Una forma más activa de guardar silencio es rehusar a preguntar, dejando las dudas sin contestación. La desobediencia pasiva triunfa nuevamente. Algunos agricultores defraudan y cuentan mentiras a su cooperativa. Esta estrategia defensiva puede encontrarse en diversos modelos de comportamiento.

Las investigaciones realizadas han demostrado que la situación de las relaciones formales y contractuales entre socios y cooperativa se están agravando en la realidad. La mayoría de los organos directivos de las cooperativas no toman en consideración las formas diferentes de estrategias defensivas que los productores agrarios escogen como reacción ante su cooperativa. Estos comportamientos defensivos son disfuncionales para la política cooperativa de calidad y de comercialización. El éxito comercial de la cooperativa se reduce y peligra en su existencia al existir un permanente desagradado en los agricultores por los precios y servicios recibidos por la cooperativa para sus producciones.

3.- Una solución alternativa

3.1 El proyecto cooperativo, un producto a comercializar

Para que una cooperativa tenga razón de ser es necesario de que existan cooperativistas, y para que ésta cumpla adecuadamente sus fines económicos y sociales es necesario que estos cooperativistas entiendan y defiendan los principios cooperativos adaptados en su contexto económico–social (SUOMELA, 1991), y se integren plenamente en la organización cooperativa en la búsqueda del beneficio colectivo.

Los cooperativistas no existen en su estado natural, y si existen, es más generalmente, por una opinión personal de éstos que por un conocimiento de la materia. Los miembros que se incorporen a una cooperativa deben integrarse en un proceso de socialización cultural que les permita, mediante un sistema de aprendizaje, poner de manifiesto sus habilidades en función de alcanzar el fin común cooperativo.

Identificar el proyecto cooperativo con un producto a introducir y mantener en un mercado, es una buena óptica a emplear si se desea establecer una estrategia que permita el nacimiento y la perdurabilidad efectiva del proyecto planeado.

Si cuatro son las variables comerciales básicas (Producto, Precio, Distribución y Comunicación) que deben definir la política comercial de una empresa, éstas pueden ser perfectamente identificadas y dimensionadas en relación con el proyecto cooperativo.

En el proyecto cooperativo será necesario desarrollar estructuras que se adecuen lo más posible a las necesidades y pretensiones de los futuros cooperativistas, manteniéndose siempre alerta para ir adaptando la organización a los cambios estructurales y coyunturales del entorno y necesidades de los asociados (PRODUCTO).

La perdida de las libertades individuales frente a los objetivos colectivos, así como la disminución de determinados beneficios propios en aumento de otros también propios, deben ser considerados como una justa y necesaria contraprestación para alcanzar el beneficio individual y colectivo (PRECIO).

La fórmula que se emplee para hacer llegar los servicios de la cooperativa a los diferentes agricultores asociados deben realizarse bajo las premisas de eficacia, eficiencia y discriminación. No todos los socios son iguales, ni perciben de la misma forma y con el mismo nivel lo que de la cooperativa reciben, aunque ésta de forma objetiva haga entrega a todos los asociados del mismo servicio. Es necesario ajustar las relaciones socio—cooperativa a casos concretos, sin incidir en exceso en la individualización estricta (DISTRIBUCIÓN).

No obstante, el socio solo comprenderá, asimilará y aceptará sin fricciones esta política comercial interna si se le comunica adecuadamente su implicación en el proyecto, el contenido de éste, y las fórmulas de colaboración que particularmente puede el cooperativista desarrollar (COMUNI-CACIÓN).

3.2. Razones y exigencias para una buena comunicación comercial interna

Con independencia de la persuasión o seducción que se pretenda con la comunicación, para que sea tenida por buena y apropiada por sus receptores, que es el objetivo básico a alcanzar, ésta debe ser clara y comprensible para todos los integrantes de la cooperativa, aun cuando para ello sea necesario utilizar diferentes medios, soportes o configuración en los mensajes.

La comunicación responde a una doble exigencia (GALLOUEDEC, 1980):

Exigencias técnicas:

- * Transformar las relaciones socios-dirección con el fin de difuminar el poder de decisión.
- * Abrir la dirección a las necesidades de los socios.



- Hacer comprender mejor la autoridad gracias a una comprensión de las problemáticas y necesidades colectivas.
- * Transformar el estilo de dirección y gerencia, haciéndolo más formativo y participativo.

Exigencias políticas:

- * Dar una nueva legitimidad a la dirección y gerencia, en función de su trabajo por el interés general.
- * Reducir los conflictos entre los socios y los órganos de dirección.

El cumplimiento de estas exigencias hacen surgir una nueva visualización del Órgano Rector y Gerencia ante los socios, mejorando la imagen de la función Administrativa y de Dirección (MONTERO DE BURGOS, 1992), que alcanza así realmente su propia legitimidad, independientemente de la posición sacralizada que se les otorgan en la legislación y los Estatutos de la Cooperativa.

La comunicación debe ser un objetivo en si mismo para la cooperativa, ya que a partir de ella se derivan la formación y participación de sus socios. Pero la comunicación debe ser eficaz para que cumpla adecuadamente su misión. La eficacia de la comunicación dependerá tanto de la calidad de la emisión (medio, soporte, mensaje, código, etc.) como del estado receptivo de sus destinatarios. Ambos son campos de trabajo sobre los que habrá que desarrollar el esfuerzo comunicacional.

El problema que plantea un adecuado sistema de comunicación, en sentido dirección–socio, es triple, y se centra en:

- > La limitación necesaria en el contenido de determinados informes.
- La "caída" de la información en función del medio o soporte empleado para realizarla.
- > El carácter ambiguo que puede poseer una comunicación mal planificada.

3.2.1. La limitación en el contenido

Existe una complejidad en el maridaje comunicación—secreto, que obliga a plantearse: quiénes son los que pueden disponer de una determinada información, cómo seleccionar el nivel público del medio para desarrollarla, y qué momento es el adecuado para emitirla. Es evidente que existirá siempre un tipo de información que por sus características no es posible divulgarla con carácter general a todos los socios de una cooperativa. Lo que si es evidente, es que el conocimiento de la simple existencia del secreto, sin conocimiento del contenido, por parte de los socios no informados y sin una debida cobertura de comunicación de las causas de existencia del mismo, planteará malestar en el colectivo no informado.

Los secretos reservado a un colectivo de la cooperativa, deberán ser previamente justificados ante la colectividad de socios, mediante campañas de comunicación–formación en las que se ponga de



manifiesto la necesidad de su existencia, y la posterior divulgación de los mismos y de su sistema de guarda, una vez que el efecto de su conocimiento general sea inócuo. Actuar de otra forma creara inseguridad en el socio no participante del secreto, y creará una crisis en su concepto de participación. Hablando se entiende la gente.

Considerar toda la información sobre la cooperativa como reservada es contraponerse al objetivo básico que con el proceso de comunicación se pretende alcanzar, volviendo a la problemática situación actual en que se desarrolla este proceso en las cooperativas de nuestro entorno. El exceso de mensajes simples y poco interesantes corre el riesgo de conducir a una infantilización de los socios, así como a perder frente a los mismos, por parte de la dirección, del carisma que deben poseer, atribuyendoseles que comunican exclusivamente por compromiso. El contenido identifica al comunicador.

3.2.2. La caída de la comunicación

La caída o dificultad de comunicarse se debe inicialmente a cuatro causas: escasa preparación en los encargados que desarrollan el proceso de comunicación, poca sensibilidad de recepción en el público receptor, error en la selección o empleo de los canales de comunicación, exceso de comunicación que la transforma desde la óptica del socio en poco creíble o asimilable.

En el sistema piramidal que caracteriza la administración y dirección de la cooperativa, la comunicación surge de los miembros de la organización que se encuentran mas cerca de los socios, es decir, de las bases de la jerarquía. Para estos miembros de la organización administrativa de la cooperativa que ocupan posiciones jerárquicas inferiores su elevada carga de trabajo y su falta de preparación no les permiten estar en disposición de resolver la multitud de conflictos que se les presentan. Se produce consecuentemente una insatisfacción en el socio, o la necesidad de que éste se vea obligado a elevar sus necesidades a miembros jerárquicamente superiores.

Una constante necesidad de elevación de las peticiones del socio a órganos jerárquicamente superiores constituye uno de los principales "puntos negros" de la comunicación.

El socio que sufra, bien una insatisfacción directa por la falta de una adecuada respuesta, o bien, una indirecta sobrevenida al tener que recurrir a una elevación, sin comprenderla por su falta de formación de lo que presupone la compleja organización administrativa que sostiene la cooperativa, se convertirá en un núcleo de conflicto. El establecimiento de órganos específicos en la Administración y Dirección de la Cooperativa con la funcionalidad de atender necesidades informativas diversas del socio, es una fórmula de evitar la generación de estos conflictos por insatisfacción, unido a la formación básica del socio en lo que presupone la Organización de la Cooperativa y la funcionalidad que cumple la dependencia de información y apoyo al socio.

Conjuntamente al problema de escasa preparación del emisor, convive el problema del socio poco sensibilizado a la recepción de la comunicación. La pasividad del socio contribuye la caída de la comu-

nicación. De forma general será necesario comunicar la importancia y funcionalidad que posee la comunicación cooperativa—socio, para que el socio se muestre predispuesto a recibirla y descodificarla, ya que en caso contrario el esfuerzo del emisor será nulo. Es necesario crear una programa de comunicación especial, que forme al socio sobre, la necesidad que tiene para la consolidación del proyecto cooperativo, su predisposición a ser debidamente informado.

Otro de los mayores obstáculos para la implicación del socio en la comunicación es el hermetismo y el vocabulario de las comunicaciones oficiales (FERRER, 1993). Las experiencias de simplificación de los mensajes, sin hacerles perder su contenido, y la sencillez de ciertas informaciones soportadas en sistemas de comunicación atractivas para el socio (fotografías, vídeos, coloquios, casos ejemplificadores, etc.) acrecentan las posibilidades de obtener una comunicación efectiva.

El lenguaje económico y administrativo no es para todos una lengua que se comprenda y se pueda hablar. Ante estas manifestaciones informativas el socio construye una muralla defensiva que lo encubra de su analfabetismo (VILERT, 1994). El mal no esta en la escasa formación del receptor, sino en la falta de adaptación del emisor.

La falta de comunicación entre los órganos rectores de la cooperativa y sus socios, es sin duda causa de conflictos en el interior de la organización. La multiplicidad de informes emitidos por la dirección a los socios, sin una coherencia informativa puede ser la forma, que ésta tenga, para encubrir defectos en la dirección o consecución de objetivos marcados.

La comunicación debe desarrollarse en su justa medida (CORNFORTH, 1989), para servir a la transparencia de las funciones que son ejercidas por los órganos rectores y gerencia, abriéndose de esta forma al control de los socios.

3.2.3. La ambigüedad de la comunicación

El desarrollo de circuitos de comunicación entre los órganos de dirección de la cooperativa y los socios se presentan, a menudo, como el soporte de objetivos de dudosa funcionalidad.

WOODWORTH (1989) nos advierte que la comunicación interna no debe ser empleada para encubrir defectos o errores de la gestión o planificación estratégica, ni para engrandecer la particular contribución de nadie, y menos del gerente o miembros del Consejo Rector. Darle esta finalidad supondrá restar credibilidad al resto de las informaciones que se aporten a la base social de la cooperativa.

La información al asociado debe ir más allá de la educación cooperativa, con la aspiración utópica de convertir a cada usuario en un cooperador convencido (CALLEJO, 1989), resulta imprescindible mantener fluidos canales de información respecto de los actos y gestiones de la cooperativa, tanto



como de sus motivaciones. Así, cada socio estará en condiciones de valorar el actuar de los dirigentes y opinar sobre ello sin la necesidad de esperar a una reunión asamblearia.

La constancia y la claridad en la información, así como la apertura a recibir las observaciones que se formulen con base a esa información, constituye un incentivo para la participación de los cooperativistas, y ello debe ser una meta a lograr en la hora actual del cooperativismo.

Debe respetarse la reserva y confidencialidad de determinados aspectos de la actividad empresarial, vinculados a la potencialidad de uso perjudicial por terceros del conocimiento anticipado de estrategias, pero aún cuidando ese aspecto debe darse la información más amplia y espontanea que sea posible para evitar que la gestión cooperativa sea vista como un rito practicable solo por iniciados.

3.3. Métodos para mejorar la comunicación

El desarrollo de la comunicación necesita de toma de conciencia, de entrega a la causa, de cambios en las estructuras y en los comportamientos, de atención en el reclutamiento y formación de los hombres que componen los diferentes estamentos de la cooperativa.

No es posible realizar un cambio tan radical y pensar que este va a ser fácil y rápido. Habrá incluso quien piense que es imposible. No obstante, trabajar en este sentido ya presupone por si solo el alcanzar un nivel superior al que se parte.

Los cambios mismos y el mejoramiento en la comunicación interna de la cooperativa es altamente dependiente de la existencia de cambios sociales que los potencien o restrinjan.

3.3.1. Actuar sobre las estructuras

Se dice comúnmente que las cooperativas poseen sistemas de administración y gestión modernos pero que se olvidan de la importancia que presuponen las relaciones humanas. Es este uno de los principales obstáculos a salvar, la humanización de los sistemas burocrático (CRAIG, 1990). El servicio para el socio, con el socio y según el socio.

Hay que segmentar frente al gigantismo y trato desindividualizado. Una buena comunicación precisa desmantelar los sistemas de administración cooperativa de trato colectivo que no atienden a las particularidades. Bien entendido, todas las funciones de gestión y dirección de la cooperativa no pueden fragmentarse para acercarlas a las particularidades de cada grupo de socios, pero si al menos aquellas que contengan un contacto más directo con ellos. La segmentación, es en consecuencia una

condición fundamental para el diálogo y la efectiva integración del socio en la superestructura cooperativa.

Se debe buscar como nos señala THIRKELL (1989) una coordinación de los diferentes servicios cooperativos, en función de una mayor autonomía de acción. La coordinación de los servicios debe hacerse, no solamente en busca de la eficacia administrativa como de hecho se practica ya, sino más bien como vehículo de mejorar el beneficio colectivo percibido por los socios.

Es necesario de un control real y efectivo, por parte del colectivo de socios, de la actividad administrativa. Las técnicas de control son sumamente conocidas pero difícilmente son puestas en práctica.

Como etapa final de la comunicación, y de las modificaciones estructurales, se sitúa nuevamente la participación. La instauración de una efectiva comunicación en las relaciones socio-cooperativa no tienen significado si no se sustantivan adecuadamente en un determinado grado de participación. Sin control no es posible responsabilizar a los participes en una comunicación efectiva que consolide el proyecto cooperativo y lo haga creíble para sus usuarios, la totalidad de agricultores asociados a la cooperativa.

3.3.2. Formar al personal de dirección y al socio

La comunicación es un fenómeno humano, su instalación y aceptación en las relaciones socio—cooperativa están subordinadas a las aptitudes del personal de administración y dirección de la cooperativa que se relacionan directa o indirectamente con el socio. En la actualidad este personal de administración y dirección están más adaptados para una comunicación con el exterior de la cooperativa que con sus propios miembros. Cambiar esta situación requiere necesariamente de modificaciones en las motivaciones y mentalidades del personal que comunica.

Hablar de la importancia de la formación es un tema concurrente. Es casi imposible no estar de acuerdo. Sin embargo esta aparente falta de controversia puede promover efectos devastadores, al pasar el tema sin pena ni gloria en los debates estratégicos de las empresas (VILERT, 1994). Y esto es grave pues significa un grave error de análisis. El socio de una cooperativa necesita formarse en tres niveles:

- * Como elemento social, es decir como socio de una organización en la que posee derechos y obligaciones. Ser buen socio requiere disponer de datos y experiencia que difícilmente se aprenden de forma espontánea.
- * Como elemento productor, para mejorar la aportación de bienes, servicio o trabajo que realiza a la cooperativa como entidad económica. Es obvia la necesidad acuciante de información en contextos caracterizados por vertiginosos cambios tecnológicos.

* Como elemento empresarial, desarrollando sus funciones emprendedoras. En colectividad se mejoraran las sinergias individuales en la fijación de las estrategias de la cooperativa. No se puede renunciar al inmenso potencial de creatividad que existe en la autogestión.

Respecto al personal al servicio de la cooperativa es fundamental integrarlo plenamente en las funciones a desarrollar, haciéndole comprender la importancia y necesidad de la función, que en beneficio de la consolidación del proyecto cooperativo, cumplen (REGIS, 1994). Aislar al personal de servicio de los objetivos últimos de la cooperativa es una buena base para cimentar el fracaso. Solo con una adecuada preparación y comprensión de las pretensiones de la cooperativa como sistema, es posible que el personal de administración sirva de nexo de unión entre los socios, como individuos, y la cooperativa como colectividad que auna esfuerzos para lograr un beneficio conjunto común.

3.3.3. Dirigir de otro modo

La información en una cooperativa es, conjuntamente con la formación, el soporte natural para que se pueda cumplir el principio democrático. Para MARKAIDE (1992) es necesario establecer los sistemas de información que permitan desarrollar adecuadamente las funciones, de gestión para el Consejo Rector y la gerencia, y de control social para la Asamblea de Socios.

La información necesaria para el control social tiene como último destinatario el colectivo de socios, es decir todos los miembros de derecho de la cooperativa. Este colectivo de socios deben recibir información sobre los proyectos globales de la cooperativa, concretandosele como les afectará particularmente, en un lenguaje adaptado a sus niveles de comprensión. En definitiva, con la intención de que capten los fines que se pretenden y las consecuencias de los mismos, de forma abierta y sin exposiciones obscuras que puedan significar un engaño. Evidentemente la confidencialidad de determinadas informaciones deberán ser consideradas antes de difundirlas.

El procedimiento para llevar a cabo la distribución de estas informaciones, será tanto los folletos ilustrados como las reuniones informativas adecuadamente preparadas con medios audiovisuales.

En definitiva, hay que eliminar la burocracia, como fórmula tradicional de intercambio de información, y establecer un aparato administrativo interactivo y asequible al socio. Juntos pero no rebujados.



4.- Conclusiones

La actualidad internacional ofrece una imagen poco alagüeña del desarrollo y aceptación del proyecto cooperativo por parte de sus miembros asociados. La crisis en la que se encuentra inmersa gran parte de los proyectos cooperativos se fundamenta básicamente en una disociación entre la cooperativa y sus socios.

La política restrictiva y selectiva de información y elaboración de decisiones es poco apropiada para motivar a los agricultores hacia un comportamiento de conformista y solidaridad cooperativa. Por lo tanto, la tarea para el futuro está en romper este círculo vicioso de relaciones conflictivas entre la cooperativa y sus miembros, y transformarlo en un nuevo sistema operacional cooperativo democrático, que se impulse mediante el empleo de las herramientas comerciales al uso.

Considerar al proyecto de asociación cooperativa como un producto que es necesario fomentar entre sus potenciales usuarios (agricultores con pretensiones asociativas) es una fórmula de alcanzar el éxito en la implantación y desarrollo del proyecto, siempre que se empleen adecuadamente las técnicas comerciales y se dimensionen adecuadamente, al caso, las diferentes variables estratégicas y tácticas desde la óptica de un márketing interno.

Parafraseando a MARKAIDE (1992) en referencia a los principios cooperativos que afectan a su desarrollo, las estrategias comerciales que pretendan consolidarlos deberán contar con criterios de actuación coherentes que establezcan un equilibrio entre la consecución de los objetivos económicos de la cooperativa y los de sus socios y la orientación de los objetivos ideológicos. Los órganos de dirección de la cooperativa tienen que cuidar que se mantenga el equilibrio entre los distintos objetivos y sus reflejos en las estrategias, siendo conscientes de que la rapidez con que varia el entorno competitivo exige un análisis, diagnóstico y tratamiento rápido de cada cuestión estratégica. Siendo fundamental la aceptación de la integración de la diferencia.

Dando respuesta a CHOMEL (1993) se debe concluir, que frente a la posibilidad de que las cooperativas evolucionen a nuevos tipos de organización, es más apropiado la redefinición limitada de sus principios, adaptándolos al nuevo contexto económico mediante el empleo de las técnicas de gestión y de comercialización que se disponen.

Una bien dimensionada "Comunicación" es la herramienta básica, sobre la que los gestores cooperativos deben fundamentar la nueva estrategia comercial interna, para mejorar la situación y evolución de los proyectos en los que participan.

BIBLIOGRAFIA

BALESTRA, Rene. *Sociología de la Cooperación*. Cuadernos de Economía Social, mayo–agosto 1987, nº 26, p. 41–53.

BENECKE, R.C. Cooperação e Desenvolvimento – O Papel das Cooperativas no Processo de Desenvolvimiento Econômico nos Países do Terceiro Mundo. Porto Alegre. COOJORNAL. 1980.

BIALOSKORSKI NETO, Segismundo & ZYLBERSZTAJN, Décio. *Economia de Empresas e Estratégias. Perspectiva Econômica*, enero-marzo 1994, volumen 29 nº 84, p. 7–22.

BRIDAULT, Alain. À la recherche de la différence perdue: prolégomènes d'une philosophie de gestión fondée sur les principes de la coopération. Coopératives et Développement, 1993–1994, volumen 25 nº 1, p. 87–110.

BÜTTENBENDER, P.L. O Cooperativismo e o Desenvolvimento Regional: Estudo sobre ao contribuiçoes das cooperativas e das associações no desenvolvimento da Regiao da Grande Santa Rosa. Perspectiva Econômica, julio–septiembre 1994, volumen 29 nº 86, p. 99–142.

CALLEJO, Alfredo V. La problemática de las cooperativas de servicios públicos en la experiencia argentina. Cuadernos de Economía Social, septiembre–diciembre 1989, nº 33, p. 11–33.

CAPO, Enrico y otros. *Agricultural Unionism and Cooperatives in Italy: Collaboration and Competition*. Journal of Rural Cooperation, 1991, volumen XIX nº 1–2, p. 7–16.

CASTAÑO i COLOMER, Josep. Cataluña: ¿Teñen futuro as cooperativas? ¿Queda un espacio para as cooperativas no futuro?. Cooperativismo e Economía Social, julio-diciembre 1992, nº 6, p. 29–35.

CHAVES AVILA, Rafael. El interés individual como postulado motivacional en la teoría de la cooperación: una referencia a la Escuela de Munster y a la Moderna Teoría de los Juegos. En XIX Congreso Internacional del CIRIEC. Valencia, junio 1992, p. 377–387.

CHOMEL, André. Observaciones sobre la evolución de la práctica y de las normas en los movimientos cooperativos en Francia 1978/1990. Revista de Debate sobre Economía Pública, Social y Cooperativa, septiembre 1993, nº 14, p. 35–62.

CORNFORTH, Chris. *The Role of Managers in Worker Co-operatives*. Yearbook of Co-operative enterprise, 1989, p. 13–22.

CRAIG, Ben & PENCAVEL, John. *The Objectives of Worker Cooperatives*. Journal of Comparative Economics, junio 1993, volumen 17 nº 2, p. 288–308.

CRAIG, J.G. *Developing a Vision for the 21st Century*. Review of International Co-operation, 1990, volumen 83 nº 1, p. 47–54.

DABORMIDA, Renato. *L'informazione del socio nelle macro– cooperative*. Actas del Congreso Cooperative e Gruppi di Societá, Boloña, Editado por Emilia Romagna, 1990, p. 113–124.

DEFOURNY, Jacques et alia. *L'Enterprise Coopérative, tradition et renouveau*, 1ª ed. Bruselas: Labor, 1988, p. 28–33.

DIRSCHERL, Clemens. Distrust and Defensive Strategies of Farmers in Cooperatives: Cases From Southern German Agriculture. Journal of Rural Cooperation, 1991, volumen XIX nº 1–2, p. 75–90.

ENRIQUEZ, Charles G. *Management Functions in Co-operative Enterprise in Developing Countries.* Yearbook of Co-operative Enterprise, 1989, p. 37–45.

FERRER GARRIGA, Marce–lí. AKOOP; Sistema para autoxestión de cooperativas. Cooperativismo e Economía Social, enero-julio 1993, nº 7, p. 125–144.

FREDERICO PÉRIUS, Vergílio. *Autogestao Cooperativa*. Perspectiva Econômica, octubre–diciembre 1992, volumen 27 nº 79, p. 57–66.

FRÖHLICH, Egon Roque. *Cooperativas Agrícolas como Canais de Informação para produtores rurais no Rio Grande do Sul (O caso da Cotribá Ltda)*. Perspectiva Econômica, julio–septiembre 1991, volumen 26 nº 74, p. 37–68.

GALLOUEDEC—GENUYS, Françoise. *Problemes et methodes d'amelioration de la communication a l'interieur de l'administration et entre celle—ci et la population, en tenant compte des differents contextes socioculturels*. UNESCO, Division for the Study of Development, septiembre 1980, p. 28–60.

GIROUX, Nicole. *Participation and Strategic Decision–Making in a Cooperative*. Annales de L'Economie Publique Sociale et Cooperative, enero–marzo 1992, volumen 63 nº 1, p. 6–24.

GIROUX, Nicole & FENOCCHI, Véronique. *La participation: une réalité complexe*. Coopératives et Développement, 1994–1995, volumen 26 nº 1, p. 59–79.

GOULART DUARTE, Laura Maria. *Investigação das Causas do Processo de Redução do Número de Associados das Cooperativas Agropecuárias Brasileiras – Final da Década de 80.* Perspectiva Econômica, julio–septiembre 1991, volumen 26 nº 74, p. 17–36.

HARUVY, Nava. Common Marketing and Credit Supply in an All– Village Cooperative: Potentials and Limitations. Journal of Rural Cooperation, 1995, volumen XXIII nº 1, p. 3–16.

HOYT, A. *Marketing Member Involvement–The American Experience*. The World of Co–operative Enterprise, 1995, p. 39–47.

INSTITUTO ANTÓNIO SÉRGIO DO SECTOR COOPERATIVO. *Promover a participação*. Boletim informativo, marzo 1991, ano 10 nº 1, p. 1.

INSTITUTO ANTÓNIO SÉRGIO DO SECTOR COOPERATIVO. De quem sao as cooperativas?. Boletim informativo, marzo 1993, ano 12 nº 1,p. 1.

JEANTET, Thierry. *L'Économie Sociale: Stratégies et avenir*. Revue des Etudes Coopératives Mutualistes et Associatives, 2º trimestre 1995, nº 256, p. 61–66.

JULIA IGUAL, Juan Francisco & ALONSO PEREZ, Matilde. Les enterprises d'économie sociale dans l'agriculture espagnole; l'associationnisme agricole espagnole. Annales de L'Economie Publique Sociale et Cooperative, julio-septiembre 1994, volumen 65 nº 3, p. 489–506.

LOPES DE MORAES, Cinara. *Participação do Cooperado na Cooperativa: Uma Abordagem Contingencial do Desenvolvimiento e Crescimiento da Cooperativa Mista e do Cooperado.* Perspectiva Econômica, junio–marzo 1994, volumen 29 nº 84, p. 125–143.

MAREE, Michael & SAIVE, Marie–Anne. *Economie Sociale et Renouveau Cooperatif*. En Working papers del CIRIEC. Liege, 1983, p. 40–45.

MARGULIES, Julia & KAHAN, David. Assessing the ability of multi– purpose cooperatives to adapt to economic change: the case of the Moshav Ovdim, Israel. Journal of Rural Cooperation, 1989, volumen XVIII nº 2, p. 107–127.

MARKAIDE, Agustín. *A xestión de recursos humanos nas cooperativas*. Cooperativismo e Economía Social, julio-diciembre 1992, nº 6, p. 3–21.

MEDINA HERNANDEZ, Urbano. Los principios cooperativos como ventajas comparativas: metodología para su reformulación en el marco de la competitividad empresarial. En XIX Congreso Internacional del CIRIEC. Valencia, junio 1992, p. 473–486.

MONTERO DE BURGOS, J.L. *Hacia una cooperación generalizada*. Revista Iberoamericana de Autogestión y Acción Comunal, Otoño 1992, nº 25–26–27, p. 131–141.

MOONEY, Patrick H. *The Politics and Ideology of Economic Cooperation in the U.S.* Farmers Movement. Journal of Rural Cooperation, 1991, volumen XIX nº 1–2, p. 17–34.

MORALES GUTIERREZ, Alfonso Carlos. *El Cooperativismo desde el Enfoque Contractual: un hibrido entre la Empresa y el Mercado*. Perspectiva Econômica, octubre–diciembre 1992, volumen 27 nº 79, p. 67–78.

MORENO, William J. *Educación y Autogestión*. Revista Iberoamericana de Autogestión y Acción Comunal, Otoño 1990, nº 21, p. 33–42.

1-41

NUNES DAS SILVA, Tânia. *A participação dos cooperados na gestao de cooperativeas de produção: uma análise da separação entre propiedade e controle.* Perspectiva Econômica, junio–septiembre 1994, volumen 29 nº 86, p. 5–97.

O'BOYLE, Edward. *Homo Socio–Economicus: Foundational to Social Economics and the Social Economy*. Rewiew of Social Economy, Otoño 1994, volumen LII nº 3, p. 286–313.

OUSTAPASSIDIS, Kostas. Economies of Scale in Agricultural Marketing Cooperatives: The Case of the Greek Unions. Journal of Rural Cooperation, 1992, volumen XX nº 2, p. 127–138.

PASQUIER, Albert. *L'enterprise d'economie sociale et la communication*. En la Séptima Semana de Economía Social. Mans: G.R.C.M.A. des Pays de la Loire, 1986, p. 20–27.

REGIS, Y. *The Dual Origins of Producer Co-operatives*. The World of Co-operative Enterprise, 1994, p. 47–54.

RICCIARDI, L. Uma solução para os problemas atuais. Brasilia. OCB. 1990.

ROGER, Hyvard. *Communiquer, ça sert à quoi?*. En la Séptima Semana de Economía Social. Mans: G.R.C.M.A. des Pays de la Loire, 1986, p. 29–33.

SIX, Fred. *Après la démocratie, la sociocratie*. Alternatives Wallonnes, septiembre 1994, nº 93, p. 22–23.

SMITH, Dudley P. *Communication in the function and organisation of agricultural co-operatives*. Yearbook of Co-operative Enterprise, 1976, p. 43–55.

STALLAERTS, Robert. Towards a Justification of Social Ownership: A Comparasion of the Property Rights, Social Choice and Economic Justice Approach. Rewiew of Social Economy, Verano 1994, volumen LII nº 2, p. 72–85.

STEPHENSON, Ted. *Management in the Consumer Co-operative Context*. Yearbook of Co-operative enterprise, 1989, p. 1–11.

STETTNER, Nora. *The role of cooperatives in the production, marketing and consumption of food.* Journal of Rural Cooperation, 1988, volumen XVI nº 1–2, p. 9–42.

STRYJAN, Yohanan. *The Formation of New Cooperatives: Theory and the Swedish Case.* Economic and Industrial Democracy, noviembre 1994, volumen 15 nº 4, p. 565–594.

SUOMELA, Kalevi. *The Basic Values of Consumer Co-operation*. Review of International Co-operation, 1991, volumen 84 nº 1, p. 11–18.

THIRKELL, J.D. *Attracting and Motivating Managers in U.K.* Agricultural Co–operatives. Yearbook of Co–operative Enterprise, 1989, p. 47–52.

TURNES PAREDES, Xosé. *Visión critica do cooperativismo agrario; Xaneiro de 1990.* Cooperativismo e Economía Social, marzo–junio 1990, nº 1, p. 3–8.

VACCARI, Sandra. *Cooperative e marketing interno*. Actas del Congreso Cooperative e Gruppi di Societá, Boloña, Editado por Emilia Romagna, 1990, p. 169–172.

VILERT, Arcadí. *A importancia da formación na empresa cooperativa*. Cooperativismo e Economía Social, enero-junio 1994, nº 9, p. 25–27.

WOODWORTH, Warner. *Managing Worker Takeovers: The U.S. Experience*. Yearbook of Co-operative Enterprise, 1989, p. 23–35.