

# LA REPRODUCCIÓN DE LA BASE SOCIAL EN LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO: EXPERIENCIAS DE PORTUGAL Y ESPAÑA EN PERSPECTIVA COMPARADA

**IX Coloquio Ibérico Internacional de  
Cooperativismo y Economía Social**

*Economía Social y globalización: nuevos desafíos, nuevas oportunidades*

**Andrés Spognardi**

Centro de Estudos Sociais, Universidade de Coimbra Portugal



## RESUMEN

En la presente ponencia se examinan las dinámicas de reproducción de la base social de dos cooperativas de trabajo industriales (una portuguesa y otra española) fundadas hace más de 35 años. El análisis preliminar de las entrevistas con fundadores, dirigentes, y asociados, sugiere que la configuración de intereses al interno de la base social (concordantes o divergentes), modela la naturaleza del proceso decisonal y afecta la selección de las estrategias de reclutamiento. Tales estrategias, a su vez, parecen reforzar la configuración de intereses prevalecientes, exponiendo a las cooperativas a particulares problemas y desafíos de gobernanza.

## PALABRAS CLAVE

Base social, conflicto, consenso, reclutamiento, reproducción

## 1. INTRODUCCIÓN

La Declaración de Identidad Cooperativa de 1995 ha definido a la cooperativa como “una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada” (MacPherson, 1995). En esta caracterización, las personas que integran la base social aparecen como el elemento central y distintivo del modelo empresarial; son quienes ponen en marcha (voluntariamente) el emprendimiento, quienes lo administran (democráticamente), y quienes benefician de los bienes o servicios que éste produce.

Como en todos los grupos humanos, los miembros de la cooperativa constituyen un sistema social singular y dinámico, que incorpora un conjunto de valores, creencias, conocimientos y prácticas, y que está sujeto a un continuo proceso de cambio, determinado por variables internas y externas al propio sistema. En este sentido, la permanencia de una cooperativa en el tiempo – no sólo su existencia en cuanto organización autónoma, sino también la continuidad de sus principios y prácticas democráticas y mutualistas – exige la reproducción de una base social activa y motivada (Stryjan, 1989).

Reproducir la base social constituye uno de los principales desafíos de gobernanza para la empresa cooperativa; supone administrar las dinámicas de cambio interno y externo a la organización (que se influyen recíprocamente y que a menudo siguen trayectorias incompatibles), manteniendo el compromiso de los miembros que la integran, y cultivando el compromiso de las personas que se van incorporando. Como testimonian numerosos estudios empíricos, el correcto comienzo de un proceso cooperativo no necesariamente garantiza su apropiada reproducción a lo largo del tiempo<sup>1</sup>.

La presente ponencia se propone examinar las dinámicas de reproducción de dos cooperativas de trabajo (una portuguesa y otra española), que operan en el sector industrial de sus respectivos países desde hace más de tres décadas. Las dos organizaciones surgieron por iniciativa de obreros descontentos con su condición de asalariados en una empresa de capital; sin embargo, con el paso del tiempo, ambas sufrieron cambios radicales y divergentes en la composición de su base social, y

---

<sup>1</sup> Para una revisión de la amplia y variada literatura científica sobre la degeneración de los principios cooperativos, pueden consultarse Hunt (1992), Cornforth (1995) y Langmead (2016).

quedaron expuestas a problemas y desafíos de gobernanza de naturaleza dispar. En términos específicos, a través del análisis comparativo de los casos planteados, este trabajo indaga cómo la configuración de la base social – la prevalencia de intereses concordantes o divergentes a su interno – afecta la naturaleza del proceso decisional, la selección de estrategias de reclutamiento y, en última instancia, la dinámica de reproducción de la cooperativa.

El texto ha sido organizado en cuatro partes. En la primera se ilustran sucintamente los elementos fundamentales de la perspectiva de la reproducción de la base social en las empresas autogestionadas; este modelo teórico, propuesto por Stryjan (1989, 1994,) será utilizado como marco conceptual para el análisis de los casos empíricos. La segunda parte presenta una descripción estilizada de la evolución de la composición de la base social de ambas cooperativas; se hace hincapié en los factores (internos y externos) que determinaron su reconfiguración a principios de la década de 1990, y en los efectos que dicha reconfiguración ha tenido sobre el proceso de toma de decisiones. En la tercera parte se discute cómo las tendencias divergentes en el proceso de toma de decisiones han afectado las estrategias de reclutamiento de cada cooperativa. El artículo concluye con algunas observaciones acerca de los problemas y desafíos que comporta la reproducción de bases sociales diversamente integradas.

## **2. LA PERSPECTIVA DE LA REPRODUCCIÓN: ENFOQUE TEÓRICO**

Las cooperativas son entidades creadas, dirigidas y re-diseñadas por sus propios miembros; en este sentido, su subsistencia – y en particular la persistencia de formas de gobernanza democráticas y objetivos no lucrativos – puede ser interpretada como el resultado de la exitosa reproducción continua de una base social activa y motivada (Stryjan 1989). La conformación y reproducción de una base con dichas características supone interacciones entre los individuos y las estructuras de la organización. Desde el punto de vista del individuo, la interacción requiere la existencia de un marco de referencia común y de un repertorio de opciones para la acción (Stryjan 1994, pp. 46 y 66). El marco de referencia común guía la acción de los miembros y la definición de las situaciones; en buena medida está codificado en reglas y decisiones explícitas, que resultan de la acumulación de acciones y precedentes sentados por individuos durante el transcurso de la vida de la organización (Stryjan 1994, p. 66). Las opciones para la acción, por su parte, trascienden la participación formal en las asambleas y órganos de gobierno de la empresa; en este sentido, Stryjan (1989, pp. 66-70) identifica un repertorio de cuatro tipos de acciones, que representan respuestas individuales ante la existencia de problemas o dificultades en la organización: lealtad, protesta, participación y salida<sup>2</sup>.

Desde el punto de vista de la organización cooperativa, la existencia de una base social activa y motivada presupone la integración de individuos comprometidos, dispuestos a hacer aquello que resulta necesario para el mantenimiento del grupo, en virtud de que el grupo les proporciona aquello que necesitan (Kanter 1972). Como sugiere Stryjan (1994, pp. 69-70), los estímulos de cada individuo, agregados en la base social, y el modo en el que la organización administra y responde a dichos estímulos, determinan la naturaleza del proceso de reproducción, y por ende, la preservación (o subversión) de los principios democráticos y no lucrativos inherentes al modelo cooperativo. Desde esta perspectiva, la degeneración de los principios cooperativos se presenta como el resultado de un proceso dinámico, caracterizado por una inadecuada administración de los estímulos correctivos proporcionados por

---

<sup>2</sup> Para una definición de estos conceptos, véase Hirschman (1970, 1982).

los miembros y por una progresiva degradación de la composición demográfica de la base social.

## **2.1. La base social y la estructura organizativa**

La naturaleza de las interacciones entre el individuo y la cooperativa resulta condicionada por la estructura y por el entorno en el que opera la organización. Aunque existen múltiples definiciones de estructura, aquí nos limitaremos a caracterizarla como la "red de relaciones y roles que existen dentro de una organización" (Goldhaber et al. 1984, p. 44)<sup>3</sup>. Los teóricos de la organización distinguen entre estructura formal e informal. La primera, normalmente comprende una asignación explícita de la autoridad y el establecimiento de jerarquías, reglas y procedimientos orientados a regular el comportamiento, a fin de dar cumplimiento a una serie de objetivos predeterminados (Hall, 1982); la segunda, en cambio, hace referencia al modo en que la división, organización y coordinación de las actividades de la organización son efectivamente ejecutados (Downs 1967). Los elementos de la estructura formal e informal no necesariamente coinciden; por ejemplo, es posible que quienes integran la leadership de una cooperativa – aquellos que ejercen una influencia determinante sobre el resto de los miembros de la base social para conseguir los objetivos que se ha fijado la organización – no sean los mismos que ocupan cargos en los órganos de gobierno o de gestión de la empresa<sup>4</sup>.

Si se aplica la teoría de la estructuración de Giddens (1984) al ámbito de las organizaciones, la estructura (formal e informal) de una cooperativa puede ser interpretada como la fuente – y al mismo tiempo el producto – de las acciones de los individuos que componen su base social. Las prácticas repetitivas y las interacciones diarias de los miembros entre sí, y de los miembros con la estructuras, constituyen el mecanismo que garantiza la reproducción de dicha estructura y resultan, a la vez, sujetos de las misma (Stryjan 1989, pp. 41-42). En este complejo circuito de influencias recíprocas, la organización del momento (t) es integrada por los miembros del momento (t), pero habrá sido modelada por los miembros del momento (t-1) y necesitará ser configurada para incorporar miembros que la modelarán en el momento (t+1).

## **2.2. El entorno externo y la estructura organizativa**

Las cooperativas no son sistemas cerrados. Múltiples elementos del contexto externo (desde una norma legal que establece que la cooperativa no puede transformar su forma jurídica hasta los gustos o preferencias de sus potenciales clientes) inciden sobre la estructura formal e informal de la organización. Al mismo tiempo, los elementos del contexto externo afectan las motivaciones, ideas, valores, actitudes de los individuos que integran la base social. A través de ambos canales, el ambiente externo afecta la naturaleza de la interacción entre la organización y sus miembros, y por ende, los resultados del proceso de reproducción.

Por otra parte, el entorno social, económico, e institucional – en el que tanto la organización como sus miembros están imbricados – posee una dinámica propia, que lo somete a variaciones a través del tiempo. Como sugiere Stryjan (1994, p. 66), las dinámicas del cambio externo y interno no necesariamente son compatibles, lo que puede generar múltiples tensiones y problemas en el proceso de reproducción.

Para complicar ulteriormente la cuestión, el entorno de la cooperativa está poblado

---

<sup>3</sup> El tema de la estructura ocupó un espacio preponderante en el campo del análisis organizacional entre las décadas de 1950 y 1970 (Hall, 1982, p. 49). Para una revisión de esa literatura véase Scott (1975).

<sup>4</sup> Acerca de la diferencia entre *leadership* y *management*, véase Rost (1993, pp. 149-152).

por empresas que operan en conformidad con principios organizativos y económicos diferentes (capitalistas). Dado que los recursos disponibles en el entorno (mano de obra, crédito, clientes, etc.) son procesados, codificados y configurados en función de las exigencias de las organizaciones predominantes (Stryjan 1989, p. 96), la cooperativa resulta a menudo expuesta a un problema de oferta insuficiente o inadecuada. A la hora de reclutar a sus nuevos miembros, por ejemplo, la cooperativa debe generalmente seleccionar entre un conjunto de individuos cuyas competencias, valores y actitudes han sido modeladas en función de las necesidades de la empresa de capital. Por otra parte, como sugieren Meyer y Rowan (1977, pp. 349-350), las organizaciones que introducen en su estructura elementos no legitimados por el entorno resultan particularmente vulnerables a acusaciones de ineficiencia, irracionalidad o superfluidad (no sólo por parte de sus *stakeholders* externos, sino también por parte de las personas que la integran); todo ello impone costos elevados en términos del desempeño económico y puede generar conflictos y tendencias isomórficas (DiMaggio y Powell 1983), que comprometen el suceso del proceso de reproducción.

### **3. LA PERSPECTIVA DE LA REPRODUCCIÓN: DOS CASOS DE ESTUDIO**

Las cooperativas examinadas en esta ponencia, surgieron como proyectos emprendedores de obreros descontentos con la relación asalariado-patrón, en contextos que – a pesar de significativas diferencias en términos económicos, políticos y sociales – exhibían una rápida expansión de la propiedad colectiva en el sector industrial<sup>5</sup>. Su fundación, puede por lo tanto interpretarse como el resultado de un proceso de emulación, catalizado por la presencia de un conjunto de actores influyentes (estado, partidos políticos, sindicatos, federaciones cooperativas, miembros de las fuerzas armadas, etc.), que promovían la difusión de ese tipo de estructura propietaria.

Para preservar su anonimato, las empresas en cuestión serán denominadas cooperativa POR (radicada en Portugal) y cooperativa ESP (radicada en España). Al momento de la realización del trabajo de campo contaban con 43 y 62 asociados, respectivamente; en ambos casos se trata de empresas de pequeña o mediana dimensión, con limitadas o nulas posibilidades de ejercer una influencia significativa, a través de una acción individual, sobre los elementos del contexto externo en el que están imbricadas.

La descripción estilizada que aquí se presenta es el producto del análisis preliminar de una serie de entrevistas en profundidad semi-estructuradas, realizadas entre mediados de 2016 y mediados de 2017, con fundadores, dirigentes y asociados de ambas cooperativas. Las entrevistas tuvieron lugar en las instalaciones de POR y ESP y comprendieron, respectivamente, a un tercio y un sexto de la base social. En sucesivas visitas a ambas plantas fue posible también observar la marcha de las operaciones cotidianas, reuniendo información valiosa acerca de lo que Schein (2016) denomina “artefactos” y “supuestos básicos” de la cultura de la organización. Estas informaciones complementan y enriquecen los testimonios recogidos, a la vez que permiten triangular las conclusiones obtenidas durante la fase de análisis preliminar de las entrevistas.

---

<sup>5</sup> Ambos casos forman parte de una muestra más amplia de empresas en autogestión, estudiada en el marco de un proyecto de investigación de largo alcance, que explora la influencia de factores políticos, institucionales, económicos y sociales sobre la gestación de emprendimientos colectivos en el sector industrial portugués y español.

### 3.1. La cooperativa POR

La cooperativa POR fue fundada a mediados de la década de 1970, durante la convulsionada transición de Portugal hacia la democracia<sup>6</sup>. Animados por el discurso revolucionario que prometía la abolición de las relaciones de producción capitalistas, los operarios de una empresa dedicada a la fabricación artículos de cerámica decorativa constituyeron una comisión de trabajadores (CT), que sucesivamente lideró la ocupación de las instalaciones de la compañía y propició la formación de una cooperativa de trabajo (*cooperativa de produção operária*)<sup>7</sup>. Inicialmente, la base social quedó constituida por una centena de miembros. Los cerca de diez integrantes de la CT tuvieron un rol preponderante en la decisión de abandonar la empresa para constituir un emprendimiento propio; el resto de los trabajadores – algunos de ellos menores de edad – acompañaron o se vieron obligados a seguir, por la fuerza de las circunstancias, las decisiones de sus compañeros más experimentados.

En sus inicios la cooperativa tuvo un desempeño económico aceptable; si bien no logró ampliar la dimensión de sus operaciones, una regular comercialización de su producción en Portugal y en el extranjero le permitió asegurar la subsistencia de los asociados. Durante aquel periodo inicial, los integrantes de la CT original ejercieron las funciones de liderazgo con un estilo autocrático, suscitando algunos conflictos y resistencias al interno de la base social. En un clima de creciente confrontación interna, hacia finales de la década de 1980 varios dirigentes abandonaron la cooperativa para montar sus propias empresas, llevando consigo a los principales clientes del mercado local. Paralelamente, la apreciación del escudo portugués en los mercados de cambio redujo sustancialmente las exportaciones y sumió a la cooperativa en una profunda crisis económica.

La imposibilidad de generar rendimientos suficientes para garantizar la manutención de sus asociados provocó una abrupta y considerable contracción de la base social, que en poco tiempo se redujo a algo menos de cuarenta socios. La mayor parte de los que permanecieron en la cooperativa fueron mujeres con cónyuges asalariados, capaces de resignar transitoriamente la percepción de una compensación económica, a la espera de una mejora en la situación de la empresa. La aversión al cambio y la percepción de escasas oportunidades de empleo en otros sectores de la economía aparecen en las entrevistas como principales factores determinantes de la decisión de permanecer en la cooperativa durante esa coyuntura crítica.

En la búsqueda de alternativas para colocar su producción, la cooperativa entabló contactos con una empresa del exterior, dedicada a la comercialización de artículos de cerámica utilitaria. Hasta entonces, POR fabricaba un número limitado de piezas de cerámica, que luego eran decoradas manualmente por pintores, en un trabajo que requería de considerable destreza artesanal. El nuevo cliente demandaba una variedad mucho mayor de artículos, elaborados en función de sus propios diseños y sin decoraciones. La adaptación a estas exigencias comportó la adquisición de nuevos equipamientos – financiados con un crédito concedido por el propio cliente – y transformó completamente el proceso de producción, convirtiendo a muchos antiguos artesanos decoradores en operarios de maquinarias.

---

<sup>6</sup> En abril de 1974, el levantamiento de un grupo de militares de mediano y bajo rango terminó con una dictadura de casi cincuenta años y dio inicio a una fase de transición democrática. Durante el periodo más convulsionado de dicha transición, un sector de las fuerzas armadas y algunos partidos y movimientos políticos de izquierda impulsaron reformas económicas orientadas a la constitución de un Estado socialista. En un contexto de gran incertidumbre política y agitación social, muchos obreros asumieron la conducción de las fábricas en las que trabajaban. Sucesivamente, algunas de esas empresas se transformaron en cooperativas de trabajo (otras desaparecieron o fueron sucesivamente restituidas a sus antiguos propietarios).

<sup>7</sup> Inicialmente la cooperativa funcionó en las instalaciones de la fábrica ocupada. Sucesivamente, los obreros construyeron instalaciones propias y restituyeron la fábrica a sus antiguos propietarios.

### *Reconfiguración de la base social y proceso decisonal*

La crisis favoreció la conformación de una base social más homogénea y comprometida; la disminución del número de asociados y la necesidad de superar la coyuntura desfavorable parecen haber contribuido a atenuar el disenso y a propiciar una mayor participación de los socios en los asuntos de la cooperativa. Aunque las características de la producción exigen una mayor diferenciación funcional, una parte de los asociados – incluyendo al presidente y líder de la cooperativa – realiza múltiples tareas, rotando en función de las necesidades puntuales que se presentan a cada momento. En línea con este método de rotación, la cooperativa ha adoptado un sistema de remuneraciones profundamente igualitario: los cuatro niveles de compensación previstos comportan una diferencia aproximada del 10 por ciento entre el primero y el último, y se asignan en función de la antigüedad del trabajador en la cooperativa, independientemente de su grado de cualificación profesional.

La exitosa transición durante la etapa de reconversión del proceso productivo promovió la emergencia de una *leadership* carismática, encarnada en las personas que condujeron a la cooperativa durante aquel traumático y complejo periodo. Si bien los estatutos actuales (estructura formal) prevén la realización de elecciones asiduas para la renovación de las autoridades<sup>8</sup>, la fuerte legitimidad de los líderes del proceso de reconversión ha ejercido un efecto disuasorio sobre la presentación de propuestas de liderazgo alternativo. Algunos entrevistados han manifestado un cierto descontento con algunas decisiones de la dirigencia actual, pero han reconocido la dificultad de convencer a un número suficiente de socios a integrarse en una lista opositora a una conducción que consideran legitimada por la mayoría.

La ausencia de alternancia afecta especialmente la cúpula del consejo rector; en los restantes cargos existe una rotación razonable, ya que buena parte de los socios ha ocupado por lo menos una vez alguno de los cargos directivos. La situación, sin embargo, tampoco parece encuadrarse en el modelo que Couret (2003) define como “presidencialista”, esto es, una estructura de gobernanza en la que el presidente de la cooperativa es omnipresente y centraliza todas las decisiones. En POR, el presidente es esencialmente un trabajador imbuido de responsabilidades adicionales; opera maquinarias en los talleres de la cooperativa, y al mismo tiempo administra y coordina las operaciones diarias de la empresa, por lo cual recibe una compensación adicional equivalente a cerca del 5 por ciento de la remuneración normal. Sus opiniones tienen un peso considerable sobre las decisiones de la base social y marcan el rumbo general de la cooperativa; sin embargo todos los asuntos de importancia especial para la vida de la sociedad son discutidos y definidos por voto mayoritario en asambleas extraordinarias convocadas por el consejo rector.

### **3.2. La cooperativa ESP**

La cooperativa ESP fue fundada a principios de la década de 1980, en tiempos en los que la segunda crisis del petróleo afectaba al sector industrial español y favorecía el fenómeno de la recuperación de empresas por parte de los trabajadores. La existencia de contactos previos con clientes potenciales y el estallido de un conflicto laboral sobre salarios adeudados con el viejo patrón, animó a catorce trabajadores de una empresa dedicada a la fabricación y mantenimiento de estructuras industriales metálicas a fundar su propio emprendimiento. Por entonces, ninguno de ellos conocía las especificidades del modelo cooperativo; la cooperativa fue presentada por asesores externos y organizaciones de apoyo sectorial como la figura jurídica más apropiada para la obtención de beneficios fiscales y exenciones impositivas –

---

<sup>8</sup> Inicialmente las elecciones se realizaban anualmente; recientemente una modificación de los estatutos ha introducido la periodicidad bianual.

fundamentales para la puesta en marcha de una fábrica desarrollada por emprendedores que contaban con capitales exigüos.

Inicialmente, el profundo conocimiento personal y la existencia de estrechos vínculos de confianza entre los miembros fundadores, sumado al entusiasmo de haberse convertido en emprendedores, contribuyó a consolidar una base social homogénea y fuertemente motivada. Desde el punto de vista económico, una fluida relación con los clientes y el fuerte dinamismo del sector industrial en el que aquellos operaban, favoreció la rápida expansión de las actividades de la cooperativa.

En un contexto institucional en el que los controles por parte de los organismos competentes del estado eran laxos, los socios decidieron cubrir los requerimientos de mano de obra adicional mediante la contratación de trabajadores por tiempo determinado. Para comienzos de la década de 1990, la cooperativa empleaba a varias decenas de obreros, replicando, en buena medida, la estructura patrón-asalariado característica del sector capitalista de la economía. Esta situación originó reclamos y dio lugar a una denuncia ante la Dirección General de Inspección de Trabajo y Seguridad Social (DGITSS), que derivó en la imposición de una pesada sanción económica para la cooperativa y en la incorporación de más de veinte trabajadores en calidad de socios.

También durante la década de 1990, algunos de los principales clientes de la cooperativa

– subsidiarias de compañías multinacionales – exigieron la introducción de las normas sobre calidad y gestión de calidad establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Este condicionamiento motivó inicialmente la contratación de servicios profesionales especializados bajo la modalidad de consultoría externa y una readecuación de la estructura funcional y de los procesos internos de la empresa.

#### *Recomposición de la base social y proceso decisonal*

La incorporación de nuevos socios ha modificado considerablemente el proceso de toma de decisiones. Si bien algunos de los socios originales han mantenido un rol destacado en la *leadership*, la estructura formal de gobernanza democrática, potenciada por un respeto riguroso de las normas y regulaciones vigentes en materia laboral y cooperativa, se ha traducido en una ampliación de la participación de los trabajadores<sup>9</sup>. Actualmente, los estatutos establecen que las asambleas extraordinarias pueden ser convocadas por iniciativa del diez por ciento de la base social; todos los socios pueden además candidatearse individualmente para un puesto específico en el consejo rector, que luego se integra con los socios más votados para cada una de las posiciones.

Dado que las motivaciones e intereses de los nuevos asociados son diversos de aquellos que impulsaban la acción de los miembros fundadores, la homogeneidad de la base social se ha visto menoscabada. Este problema, a su vez, ha sido exacerbado por la mayor diferenciación en la estructura funcional y jerárquica exigida por los cambios en el proceso productivo. En términos formales, el organigrama prevé la existencia de cuatro niveles operativos (un director, encargados de área, jefes de secciones y oficiales)<sup>10</sup> la creciente distancia entre el vértice y la base se ha traducido en asimetrías en el conocimiento de las actividades relacionadas a la gestión de la cooperativa y ha propiciado la emergencia de desavenencias y descontentos.

Para los operarios colocados en el escalón más bajo del organigrama, la distribución

---

<sup>9</sup> El antecedente de la sanción recibida es percibido por los dirigentes de la empresa como un estímulo para el respeto de todas las normas vigentes en materia laboral y cooperativa.

<sup>10</sup> La cooperativa asigna retribuciones monetarias diferenciadas, tomando como referencia los contratos nacionales vigentes para las distintas funciones y categorías profesionales.



desigual de las tareas y del espacio físico (un artefacto en la definición de Schein) refleja una desigual distribución en la carga de trabajo; desde su percepción, existe un claro desequilibrio entre quienes “toman café en las cómodas oficinas de arriba” y aquellos que “verdaderamente se esfuerzan en los talleres”. La noción de ser copropietarios de la empresa, a su vez, parece haber reforzado en este grupo la idea de injusticia en la diferenciación jerárquica del trabajo, potenciado la emergencia del descontento. En la estructura democrática y participativa que ha asumido la cooperativa, ese descontento ha encontrado un canal de expresión eficaz, suscitando la aparición de conflictos abiertos y dificultando la construcción del consenso necesario para la toma de decisiones. Durante el periodo en el que visité sus instalaciones, la cooperativa realizaba asambleas extraordinarias con frecuencia inusitada, convocadas por socios disconformes con asuntos tan disímiles como el cálculo de las compensaciones, la distribución de los turnos o la imposición de sanciones disciplinarias.

#### **4. ESTRATEGIAS DE RECLUTAMIENTO Y DESAFÍOS DE GOBERNANZA**

Como emerge de la discusión presentada en la sección anterior, hacia principios de la década de 1990 las bases sociales de POR y ESP sufrieron cambios profundos y de naturaleza diversa. Desde entonces, ambas cooperativas han experimentado una dinámica de crecimiento divergente. En el caso de POR, la demanda sostenida del nuevo – y principal – cliente ha permitido mantener volúmenes de producción relativamente estables, los cuales han contribuido a estabilizar la dimensión de la base social en torno a los cuarenta asociados (un número similar al que poseía la cooperativa en el momento de más difícil de su crisis, aunque equivalente a alrededor de un tercio de los que la integraron originalmente). En el caso de ESP, en cambio, la creciente demanda de productos y servicios ha promovido un gradual incremento en la cantidad de trabajadores con contratos a término, muchos de los cuales, transcurrido un periodo de dos años, han hecho uso de la opción de incorporarse a la cooperativa en calidad de socios. De esta manera, para principios de 2017 la base social de ESP más que cuadruplicaba su dimensión original.

##### **4.1. Consensos y redes internas: la cooperativa POR**

Después de los cambios en la composición de la base social y de la reconfiguración del proceso productivo, la lealtad ha emergido como un comportamiento predominante entre los asociados de la cooperativa POR. Esta actitud ha favorecido la generación de consensos, lo que a su vez ha facilitado el reclutamiento de los nuevos miembros entre las personas que integran la red de relaciones sociales en la que está imbricada la cooperativa. Específicamente, la cooperativa utiliza un método de selección informal, en el que cada socio puede proponer candidatos, que luego resultan escogidos o descartados por la *leadership* en función de criterios meritocráticos vagamente definidos. Por lo general, la evaluación concierne tanto los méritos del socio proponente (e.g. su antigüedad y rol en la cooperativa o la estima de sus compañeros), como los del socio propuesto (e.g. sus aptitudes para el trabajo o la existencia de necesidades económicas particularmente apremiantes). La incorporación del candidato a la cooperativa requiere sucesivamente el acuerdo mayoritario de los socios; habitualmente el proceso genera descontentos y tensiones, pero la homogeneidad de la base social contribuye a prevenir el estallido de conflictos.

Al parecer, esta estrategia de reclutamiento ha ejercido un papel positivo en la adaptación de los nuevos asociados a las exigencias de una empresa en autogestión. Incluso los socios más jóvenes tienen un conocimiento acabado de la historia de la organización y comprenden y valoran las sinergias conseguidas a través de la

cooperación. Un punto común que emergió la mayor parte de las entrevistas es que el propio puesto de trabajo – percibido como un privilegio en un contexto de elevado de desempleo – ha sido el fruto del esfuerzo conjunto de los actuales y antiguos miembros de la cooperativa. Incluso una de las voces más críticas hacia la *leadership* actual (se trata de un socio que ingresó a la cooperativa en tiempos relativamente recientes) reconoció explícitamente la necesidad de resignar su propia posición, para tomar decisiones consensuadas que garanticen la subsistencia del colectivo.

Como aspecto negativo, sin embargo, la estrategia de reclutamiento ha obstaculizado la atracción de recursos humanos profesionalizados. La base social de la cooperativa tiene un nivel de estudios elemental (apenas un número reducido de socios completó la educación secundaria); las personas que han sido propuestas para la incorporación a la empresa provienen de esas mismas redes sociales y poseen un perfil educativo similar. Aunque resulta difícil evaluar la certeza de sus opiniones, algunos trabajadores sugieren que la falta de recursos profesionales ha afectado el desempeño económico de la organización. En una de las entrevistas, un operario que integra el consejo rector relacionó el bajo nivel de educación a una actitud conservadora y reticente a la realización de inversiones de riesgo. Otro trabajador, que integró el consejo rector en el pasado, también apuntó explícitamente a la estrategia de reclutamiento y a la falta de personal profesional, como factores responsables de ineficiencias y anquilosamiento productivo.

#### **4.2. Conflictos y redes externas: la cooperativa ESP**

En el caso de la cooperativa ESP, los cambios en la composición de la base social y la reconfiguración del proceso productivo han fomentado la emergencia de comportamientos de protesta. En un clima interno propenso al conflicto, la posibilidad de reclutar a los nuevos asociados entre las personas que integran la red de relaciones sociales de los miembros de la organización se ha visto severamente limitada. Con el fin de evitar disputas que puedan comprometer el desempeño económico, como regla general la cooperativa recurre a redes externas para la incorporación de nuevos trabajadores (empresas especializadas en la selección de personal, agencias estatales de formación, etc.).

Durante los últimos años la *leadership* ha promovido la incorporación de algunos jóvenes ingenieros y contabilistas en calidad de socios, alentándolos sucesivamente a asumir responsabilidades en los órganos de gobierno de la empresa. Resulta interesante observar la naturaleza económica y política de los objetivos perseguidos a través de esta estrategia: por un lado, la incorporación de profesionales apunta a aumentar la eficiencia productiva, mediante la conformación de un equipo técnico capaz de asumir tareas que eran previamente externalizadas por la cooperativa; por el otro, procura dar el puntapié inicial al proceso de formación de una nueva *leadership* tecnocrática, capaz de legitimar la diferenciación jerárquica sobre la base del conocimiento profesional y técnico (March, 1994).

De las entrevistas realizadas con estos nuevos asociados, emergen sin embargo los límites de la estrategia en cuestión. Tanto la formación académica recibida como experiencia laboral previa, han modelado a los profesionales para actuar en un entorno económico capitalista. Al momento de su incorporación a la empresa, ninguno de los tres profesionales entrevistados conocía las especificidades del modelo cooperativo. De hecho, su incorporación a ESP se asemejó al proceso de contratación normal de las firmas convencionales: al envío de un currículum vitae, le siguió una entrevista y la oferta de un contrato temporal por un periodo de prueba. Una vez agotados los plazos contractuales y en vista del buen desempeño en sus labores, los profesionales fueron integrados a la cooperativa en calidad de socios.

El periodo de prueba constituyó la fase inicial de un complejo e incierto proceso de socialización a las particularidades de la empresa en autogestión. Dos de los entrevistados no ocultaron cierto malestar y frustración frente a los desafíos que implica asumir funciones directivas en una cooperativa. La necesidad dar atención a demandas que no resultan viables desde un punto de vista técnico o la necesidad de procurar consensos entre posiciones encontradas, son percibidas como despilfarro de tiempo y energías que deberían concentrarse en la búsqueda de soluciones tendientes a aumentar la eficiencia del proceso productivo. Desde el punto de vista de estos entrevistados, la gestión cooperativa también demanda niveles de interacción personal mayores a los de una firma convencional; dado muchas de esas interacciones tienen carácter conflictual, la asunción de responsabilidades directivas es percibida como excesivamente demandante en términos emocionales.

## 5. OBSERVACIONES CONCLUSIVAS

Durante sus primeros años de existencia, las dos cooperativas analizadas experimentaron tendencias degenerativas. Sucesivamente, el marcado deterioro de las estructuras y procesos internos se conjugó con elementos del entorno económico e institucional, para desatar dinámicas regenerativas de naturaleza diversa. En POR, la salida de los antiguos líderes y el deterioro de las condiciones económicas externas pusieron en riesgo la supervivencia de la organización; la salida masiva de asociados y la necesidad de encontrar nuevos clientes, contribuyeron a la formación de una base social homogénea y a la emergencia de una *leadership* carismática y legitimada. Si bien el nuevo proceso productivo es más complejo que el original, la homogeneidad de la base social ha atenuado la diferenciación jerárquica y parece haber favorecido la generación de decisiones consensuadas.

En ESP, por su parte, la aplicación de las normas legales en materia laboral y cooperativa determinó la incorporación de asociados que habían ingresado como trabajadores asalariados; la integración de individuos impulsados por intereses y motivaciones diversas, menoscabó la homogeneidad original de la base social y creó condiciones propicias para la emergencia de conflictos. Por exigencias del contexto externo, el proceso productivo ha estimulado una creciente diferenciación funcional y jerárquica, lo que a su vez, ha intensificado los espacios de conflicto.

Las tendencias divergentes en los procesos decisionales internos han influenciado las estrategias de reclutamiento de nuevos asociados, imponiendo a cada cooperativa particulares desafíos de gobernanza. En el caso de POR, la propensión al consenso ha favorecido la incorporación de personas que forman parte de las redes de relaciones sociales en las que está imbricada la cooperativa. Esta estrategia ha reducido sensiblemente los costos de socialización de los nuevos miembros, pero también ha obstaculizado la profesionalización de la base social, lo que en el largo plazo puede afectar el desempeño económico de la organización y comprometer sus posibilidades de supervivencia. En el caso de ESP, la propensión al conflicto ha dificultado la incorporación de personas vinculadas a las redes sociales de la organización, lo que se ha traducido en mayores costos para la socialización de los nuevos miembros. Como contrapartida, la necesidad de reclutar en redes externas ha facilitado la incorporación de recursos humanos altamente profesionalizados. La *leadership* de la cooperativa ha intentado utilizar la profesionalización de la dirigencia como instrumento para legitimar las jerarquías y reducir el conflicto, pero la estrategia se ha revelado poco eficaz y parece haber comprometido ulteriormente el proceso de socialización de los nuevos miembros.

Más allá de las divergencias apuntadas, ambos casos sugieren que la configuración de intereses al interno de la base social de una cooperativa de pequeña o mediana dimensión, promueve la selección de una estrategia de reclutamiento que refuerza

la configuración existente. En una base social caracterizada por la divergencia de intereses, la acentuación de tales divergencias impone evidentes problemas de gobernanza; el caso de la cooperativa POR, por su parte, indica que la tendencia a la consolidación de la homogeneidad tampoco está exenta de desafíos.

## BIBLIOGRAFÍA

- CORNFORTH, C. (1995): "Patterns of Cooperative Management: Beyond the Degeneration Thesis", *Economic and Industrial Democracy*, 16, 487-523.
- COURET, F. (2003): "Principe democratique et decision en cooperative". En J.M. Touzard y J.F. Draperi (coord.), *Les cooperatives entre territoires et mondialisation* (251-268). Paris: L'Harmattan, Institut de l'economie sociale.
- DIMAGGIO, P.; POWELL, W. (1983): "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, 48, 2, 147-160.
- DOWNS, A. (1967): *Inside Bureaucracy*. Boston: Little, Brown, and Company.
- MARCH, J. G. (1994): *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*. New York: The Free Press.
- Giddens, Anthony (1984): *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge, MA: Polity Press.
- GOLDHABER, G. M., DENNIS, H. S., RICHETTO, G. M., WIIIO, O. A. (1984): *Information strategies: New pathways to management productivity*. New York: Ablex.
- HALL, R. H. (1982): *Organizaciones, Estructura y Procesos*. Madrid: Prentice Hall Internacional.
- HIRSCHMAN, A. (1970): *Exit, Voice and Loyalty*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- HIRSCHMAN, A. (1982): *Shifting Involvements*. Oxford: Martin Robertson.
- HUNT, G. (1992): "Division of Labour, Life Cycle and Democracy in Worker Cooperatives", *Economic and Industrial Democracy*, 13, 1, 19-43.
- KANTER, R. M. (1972): *Commitment and Community*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- LANGMEAD, K. (2016): "Challenging the Degeneration Thesis: The Role of Democracy in Worker Cooperatives?", *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 5, 1, 79-98.
- MACPHERSON, I. (1995): *Co-operative Principles for the 21st Century*. Geneva: International Co-operative Alliance.
- MEYER, J. W., ROWAN, B. (1977): "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, 83, 2, 340-363.
- ROST, J. C. (1993): *Leadership for the Twenty-First Century*. Wesport: Praeger Publishers.
- SCHEIN, E. H. (2016): *Organizational Culture and Leadership*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Scott, W. Richard (1975): "Organizational Structure", *Annual Review of Sociology*, 1, 1-20.
- STRYJAN, Y. (1989): *Impossible Organizations: Self-management and Organizational Reproduction*. New York: Greenwood Press.
- STRYJAN, Y. (1994): "Understanding Cooperatives: The Reproduction Perspective". *Annals of Public and Cooperative Economics*, 65, 1, 59-80.