



CARA A CARA

Fins on pot créixer una cooperativa?

Les cooperatives han de competir en un context on grans empreses de capital, amb centenars de treballadors, poden reduir costos fins a extrems impensables. La dimensió de l'empresa pot ser un factor clau per la seva supervivència en un mercat capitalista. Per altra banda, el cooperativisme es fonamenta en el seu caràcter democràtic i sovint en un model de consum i comerç alternatiu, propi de petites empreses que requereixen una major implicació de totes les persones sòcies. El debat sobre la mida de la cooperativa en facturació i personal és molt rellevant en un context com l'actual.

La democràcia és un caldo de cultiu



Jordi Via i Alba Gómez.
Sòcies de la cooperativa Arç
@Alba_gig

La cooperativa és, per tradició i per figura jurídica, un grup. Si gratem el seu sentit etimològic, és una empresa autoorganitzada i democràtica. Però a la pràctica, a ningú se'ns escapa que el grau de democràcia pot oscil·lar.

Petit no és sinònim de democràtic. Als seus estudiosos de l'empresa (com Morales Gutiérrez, 1998) demostren que les organitzacions petites tendeixen a ser més democràtiques, menys burocràtiques i jeràrquiques que les grans. Ara bé: pel simple fet de ser petita, una organització no és, de facto, democràtica. Hi ha cooperatives grans que superen els esculls de la seva dimensió i exerceixen processos democràtics admirables. Així mateix, hi ha cooperatives molt petites que poden funcionar de manera molt jeràrquica. Si l'organització d'una empresa no facilita la qualitat democràtica, aquesta mai serà democràtica, tingui la dimensió que tingui.

Cal crear unes condicions concretes per facilitar la participació quantitativa i qualitativa de les sòcies

El projecte Arç està integrat per dotze cooperativistes organitzades a partir de criteris cooperatius. Com es prenen les decisions? Les de caràcter organitzatiu i estratègic a través de l'assemblea de treballadores, i les de caràcter tècnic, en àrees funcionals coordinades pel Comitè de Direcció. Per a Arç, la participació no queda circumscrita a l'assemblea: això seria exercir una democràcia formal, però no real. Les cooperativistes dissenyen, cada any, un pla de gestió i defineixen conjuntament els reptes de l'empresa. Participen, d'una banda, en la definició del seu lloc de treball, i de l'altra, en la gestió de l'empresa. Però perquè aquest procés sigui efectiu disposen

d'informació adequada, de formació contínua i d'un bon marc de presa de decisions.

El caldo de cultiu. Per facilitar la participació quantitativa i qualitativa de les sòcies cal crear unes condicions concretes dins l'organització, una mena de caldo de cultiu. La primera és l'actitud col·laboradora. L'organigrama més democràtic fallarà si

les persones que l'encarnen no volen o no saben participar. Per això, ens haurem de preguntar: "Estem disposades a que els altres ens modifiquin?". Una altra condició important és la cohesió del grup. Moltes expertes coincideixen que com més afectius són els vincles entre les sòcies, més excel·lent és l'empresa. Les organitzacions petites, a priori, es cohesionaran amb més facilitat que les grans perquè són més manejables i permeten una informació més fluida. Per això, no és casual que cada dia més empreses grans s'estructurin a partir de grups petits.

El lideratge no és poder. Els riscos de les cooperatives petites estan molt relacionats amb el lideratge. Si aquest recau sobre una sola persona, els processos es tornen jeràrquics. Però el lideratge no és perjudicial quan és policèntric i no autoritari. ◀

La importància de la mida



Clara Puigventós
Directora General de la cooperativa Encís
@clarapuigventós

La mida importa? En realitat importa en funció del que vulguis fer amb ella. La mida d'una cooperativa haurà de ser la que li permeti assolir els objectius que s'ha proposat, per tant la seva grandària mai ha de ser una finalitat en si mateixa, sinó un mitjà.

Una cooperativa és una empresa social, i com a tal no està fora

de les regles que dicten els mercats i els seus competidors. Això fa que la mida de la teva cooperativa hagi de ser la que et permeti competir en els mercats en els que operes. És en aquest sentit que a Encís considerem que encara som petits, perquè el nostre mercat es va fent gran i necessitem ampliar els nostres territoris d'actuació. El nostre mercat tradicional

està en recessió i els nostres competidors són cada vegada més grans, doncs hi ha hagut una gran concentració empresarial i un transvasament d'empreses que fins ara no havien operat en el nostre mercat. Els nostres clients ens demanen poder donar respostes més globals. El nostre repte és convertir-nos en una organització prou flexible i plàstica que ens permeti gestionar des de la proximitat i petitesa i pensar estratègicament des de la globalitat i la grandà-

ria. Aquí es troba l'excel·lència empresarial.

Segons la nostra missió fundacional "treballem pel creixement de les persones, construint comunitat"; la finalitat de la nostra cooperativa és treballar per la transformació social. Així doncs quan més grans siguem, major incidència tindrem a la societat.

El moviment cooperatiu ha estat immers en el debat de si créixer posava en risc la missió i els valors del projecte, de si continuaríem sent cooperativa si érem més de 50 socis... Penso que aquest debat està superat; la situació actual ha fet que entenguem que hi cabem tots, que ens necessitem tots, que tots els models i eleccions són correctes. Els projectes locals i especialistes poden conviure amb els grans i globals. No parlem de contraposició sinó de suma, i l'existència de models de referència d'èxit que necessàriament han de ser grans perquè tinguin incidència i repercussió mediàtica i social-ajuden a totes les empreses cooperatives a difondre el nostre model alternatiu.

Hem après a utilitzar les eines que utilitzen les empreses mercantils sense por de ser etiquetats

Hem après a utilitzar les eines que utilitzen les empreses mercantils sense vergonya ni prejudicis, sense por a ser etiquetats de menys cooperatius, ens hem fusionat, hem guanyat musculatura financera, hem creat fons d'inversions, tenim grups cooperatius, cooperatives de segon grau, associacions d'interès econòmic, xarxes de cooperatives... la diferència rau en que tots aquests instruments els posem a treballar per un model d'empresa democràtica, amb valors, i que defensa un model econòmic centrat en les persones i no en el capital. ◀



/ LLUÍS RÀFOLS