



TESIS DOCTORAL

**ASPECTOS PSICOSOCIALES EN TRANSFORMACIONES DE EMPRESAS DE
CAPITAL PRIVADO CONVENCIONALES EN COOPERATIVAS DE TRABAJO
ASOCIADO EN EL PAIS VASCO Y PUERTO RICO**

EFRAIN ROSADO RODRIGUEZ
2016



ASPECTOS PSICOSOCIALES EN TRANSFORMACIONES DE EMPRESAS
DE CAPITAL PRIVADO CONVENCIONALES EN COOPERATIVAS DE
TRABAJO ASOCIADO EN EL PAIS VASCO Y PUERTO RICO

EFRAIN ROSADO RODRIGUEZ

Director:

Dr. Frederick Freundlich



Una tesis presentada para el grado de
Doctor por Mondragon Unibertsitatea

Mondragon Unibertsitatea
Facultad de Empresariales
Emprendizaje, Cooperativismo e Innovación en Gestión
Oñati 2016

Agradecimientos

Este trabajo de investigación no hubiera sido posible sin el apoyo incondicional de mi familia, especialmente mi madre que me vio iniciar la misma pero no pudo vivir la alegría de ver por terminado el mismo. *¡Si mamá, lo terminé!*. A mis amigos, compañeras/os en Puerto Rico y en Euskadi por la solidaridad que siempre han brindado. Agradezco también a la Universidad de Puerto Rico y al Instituto de Cooperativismo la formación académica previa y la oportunidad de hacer estos estudios doctorales para ser parte de su facultad. A Mondragon Unibertsitatea Enpresagintza por la formación de su facultad y la acogida de sus trabajadores. A todos los trabajadores de las cooperativas de trabajo asociado que participaron en esta investigación y que luchan por mantener un puesto de trabajo digno en una empresa donde comparten la propiedad y participan activamente buscando relaciones y condiciones laborales más justas y equitativas.

¡Les agradezco a todos!

RESUMEN

La evolución de las empresas y la crisis económica de los pasados años nos lleva a examinar otras formas de organización empresarial que promuevan un desarrollo local más equitativo y la participación activa de los trabajadores en la propiedad y gestión. Esta tesis pretende documentar el proceso de transformación de empresas de capital privado convencionales en cooperativas de trabajo asociado y analizar diversos aspectos psicosociales del mismo, aspectos como los motivos, la identidad, las percepciones de cambio y la satisfacción. A través de este estudio, pretendemos ayudar a las empresas, sus trabajadores y entidades de apoyo a comprender mejor los procesos de transformación y abordar una laguna importante en la literatura científica sobre sus dinámicas psicosociales, particularmente desde una perspectiva cualitativa.

Dado estos objetivos, se realizó una investigación de tipo cualitativo basada en una revisión documental y 25 entrevistas semi-estructuradas a trabajadores de seis (6) empresas convencionales transformadas en cooperativas, tres (3) de ellas en el País Vasco y las otras tres (3) en Puerto Rico. Los resultados demuestran que el inicio del proceso de transformación responde a varios motivos tanto económicos como socioeconómicos/sociolaborales, y tanto individuales como colectivos. También muestran que la transformación contribuyó a desarrollar o reforzar diferentes dimensiones identitarias y que muchos trabajadores entrevistados perciben positivamente los cambios en la organización que resultaron de la transformación. En términos generales, la transformación representó algo positivo y fue una fuente de satisfacción, aunque surgieron matices y comentarios críticos y autocríticos que ponen de manifiesto la riqueza y variedad de las experiencias vividas en procesos de transformación de empresas. Se comenta la relación de estos resultados con la literatura científica y sus implicaciones futuras con respecto a la investigación y la práctica.

PALABRAS CLAVES: *Transformación de empresas en cooperativas, cooperativas de trabajo asociado, motivos de los trabajadores, Identidad de los trabajadores, identidad laboral, propiedad psicológica, identidad cooperativa, cambios organizacionales, satisfacción de los trabajadores*

ABSTRACT

The evolution of the firm and the economic crisis of recent years lead us to examine new forms of business organization that promote more equitable local economic development and the active participation of workers in ownership and management. This thesis seeks to document the process of transformation of conventional, privately-owned firms into worker cooperatives and analyze various psychosocial aspects of the process, aspects such as motives, identity, perceptions of change and satisfaction. Through this study, we hope to help firms, workers and support entities better understand transformation processes and address an important gap in the research literature regarding their psychosocial dynamics, particularly from a qualitative perspective.

Given these objectives, a qualitative study was carried out based on document analysis and semi-structured interviews with 25 workers in six firms that had been transformed from conventional to worker cooperative ownership, three firms in the Basque Country and three in Puerto Rico. Results demonstrate that the motives behind the initiation of the process were both economic as well as socio-economic / labor-related, and both individualistic as well as collective. They further show that the transformation contributed to the development and/or strengthening of various dimensions of workers' identities and that many of the workers interviewed had positive perceptions of the organizational changes that resulted from the transformation. In general terms, the transformation was viewed positively and as a source of satisfaction, although there were different interpretations among workers and critical and self-critical commentary was also evident,

demonstrating the richness and variety of lived experience in processes of transformation of enterprises. The relationship of these results to the research literature and their future implications for research and practice are discussed.

KEYWORDS: *Transformation of companies into cooperatives, worker cooperatives, worker motives, Worker Identity, psychological ownership, cooperative identity, organizational changes, worker satisfaction*

LABURPENA

Joan den urteetako enpresen bilakaerak eta krisi ekonomikoak, beste enpresa antolaketa moduak arakatzera bultzatzen gaitu. Hauek bideratu nahi dira, bertako garapen berdintsuagoa lortzera eta langileen partaidetza aktiboa sustatzera, bai jabetzan zein kudeaketan. Tesi honek dokumentatu nahi du, kapital pribatuko enpresa eraldaketa prozesua, lan elkartuko kooperatibatan eta aztertu nahi ditu, honen hainbat aspektu psikosozialak, besteak beste, motiboak, identitatea, aldaketaren pertzepzioak eta asebetetzea. Ikerketa honen bidez, enpresei, euren langileei eta laguntza erakundeei, lagundu nahi diegu, eraldaketa prozesuak hobeto ulertzen. Aztertu nahi dugu ere, literatura zientifikoak daukan hutsune garrantzitsu bat, bere dinamika psikosozialei buruz; zehazki, perspektiba kualitatibo batetik.

Helburu hauek kontuan harturik, ikerketa kualitatiboa egin zen hurrengokoan oinarrituta: berrikusketa dokumental bat, erdi egituratuta zeuden 25 elkarrizketa, kooperatibatan eraldatutako enpresa konbentzionaletako (6) langileri; horietako (3), Euskal Herrian kokatuta, eta beste hirurak (3), Puerto Ricon. Emaitzek erakusten dute, eraldaketaren prozesuaren hasiera hainbat motibogatik izan dela, ekonomikoak zein sozioekonomikoak / soziolaboralak, eta bai banakakoak zein kolektiboak. Erakusten dute ere, eraldaketak, identitate dimentsio ezberdinak, garatzen edo indartzen lagundu zuela eta elkarrizketatutako langile askok positiboki ikusten dituztela, eraldaketaren ondorioz izandako aldaketak erakundean. Orokorrean, zerbait positiboa izan zen eta asebetetzea ekarri zuen, zenbait xehetasun eta komentario kritiko

zein autokritiko egon arren. Guzti honek erakusten du enpresen eraldaketen prozesuetan bizi izaten diren esperientzien aberastasuna eta aniztasuna. Komentatzen da, emaitza hauen erlazioa literatura zientifikoarekin eta honen etorkizuneko inplikazioak, ikerketa nahiz praktikan.

OINARRIZKO HITZAK: *Enpresen eraldaketa kooperatibatan, Lan elkartuko kooperatibak, langileen identitatea, lan identitatea, jabetza psikologikoa, identitate kooperatiboa, aldaketak erakundeetan, langileen asebetetzea.*

ÍNDICE

Agradecimientos	3
RESUMEN	4
ÍNDICE	8
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	11
1.1 Temas de estudio	12
1.2 Objetivos	12
1.2.1 Antecedentes y objetivos prácticos	13
1.2.2 Antecedentes y objetivos científicos	15
1.2.3 Objetivos personales.....	19
1.3 Preguntas de Investigación	21
CAPÍTULO 2: LA TRANSFORMACIÓN DE EMPRESAS EN COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO: DEFINICIONES	27
2.1 Cooperativas de trabajo asociado o de trabajadores	27
2.2 La transformación de empresas en cooperativa de trabajo asociado ..	31
2.2.1 Modalidades de transformación	34
2.3 Otras formas de propiedad o participación de los trabajadores	38
2.4 Similitudes y diferencias	41
2.5 La transformación de empresas en cooperativas en el País Vasco	43
2.6 La transformación de empresas en cooperativas en Puerto Rico	52
2.7 Aspectos a considerar en el proceso de transformación de empresas en cooperativas de trabajo asociado	61
2.7.1 Viabilidad económica	62
2.7.2 Viabilidad social	64
CAPÍTULO 3: MARCO CONCEPTUAL	68
3.1 Introducción: Efectos de la participación de trabajadores en el capital 69	
3.2 Motivos de los trabajadores	72
3.2.1 Los Motivos desde la Socioeconomía y el paradigma Yo-Nosotros	74
3.2.2 Las fuentes o factores motivacionales	79
3.3 Identidad de los trabajadores	85
3.3.1 Un acercamiento teórico	86
3.3.2 La formación de una identidad individual y colectiva en el proceso de transformación de una empresa en cooperativa.....	89
3.3.3 Factores Identitarios.....	93
3.4 Percepción de los cambios organizacionales	108
3.4.1 Cambios socio-técnicos	109
3.4.2 Los tipos de cambios	112
3.5 Evaluación y satisfacción de los trabajadores	117
3.5.1 Modelos de Satisfacción de Klein	118
CAPÍTULO 4: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	124
4.1 Método y diseño de investigación cualitativo	124
4.2 Relación con los participantes	128
4.3 Muestra	131
4.3.1 Cooperativas participantes en Euskadi.....	133
4.3.2 Cooperativas participantes en Puerto Rico.....	149
4.3.3 Perfil de los trabajadores participantes	163

4.4	Recolección de los datos	164
4.5	Análisis de los datos	167
CAPÍTULO 5: RESULTADOS Y ANÁLISIS		173
5.1	Motivos de los trabajadores	173
5.2	Identidad de los trabajadores	185
5.2.1	El trabajo como factor identitario.....	188
5.2.2	Propiedad psicológica	192
5.2.3	Identidad cooperativa.....	195
5.3	Percepción de cambios organizacionales.....	217
5.4	Evaluación y satisfacción de los trabajadores	236
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES, LIMITACIONES E IMPLICACIONES PARA EL FUTURO		251
6.1	Conclusiones principales	251
6.2	Aportes de esta investigación	256
6.3	Limitaciones	256
6.4	Implicaciones para el futuro e ideas de nuevas investigaciones	260
BIBLIOGRAFÍA.....		263
ANEXOS.....		276
Anexo 1: Resumen de los estudios empíricos (ESOP y COOPS)		277
Anexo 2: Resumen de los estudios empíricos realizados en cooperativas		286
Anexo 3: Lista de empresas transformadas en cooperativas de trabajo asociado identificadas en Euskadi		309
Anejo 4: Entrevistas Realizadas		314
Anexo 5: Códigos de los participantes.....		316
Anexo 6: Datos demográficos de los participantes		317
Anexo 7: Entrevista socio trabajador de una empresa transformada en una cooperativa.....		318
Anexo 8: Descripción de las categorías		333
Anejo 9: Preguntas de las entrevistas analizadas por tema.....		346
Anexo 10: Tabla de alineación preguntas de investigación, marco conceptual y resultados		349

Tablas

Tabla 1: Relación valores y principios cooperativos	105
Tabla 2: Componentes del análisis de contenido y aplicación	171

Figuras

Figura 1: Modelo de cambios socio-técnicos de Bartkus (1997)	111
Figura 2: Influencia de la propiedad en la disposición del individuo al cambio Organizacional Dirks, Cummings y Pierce (1996)	113
Figura 3: Diseño de investigación cualitativa de Maxwell	126

Ilustraciones

Ilustración 1: Cooperativa Consonni	134
Ilustración 2: Cooperativa Igara	140
Ilustración 3: Cooperativa Urkide	145
Ilustración 4: Cooperativa Mar-Coop Molding	150
Ilustración 5: Cooperativa Electronic Coop	155
Ilustración 6: Cooperativa Caribbean Coop	161

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

En este trabajo de investigación se presenta y se documenta la transformación de empresas de capital privado en cooperativas de trabajo asociado. La transformación es un proceso que conlleva cambios en la propiedad y en algunos aspectos psicosociales de los trabajadores que participan de ella.

Para indagar sobre los detalles del proceso de una transformación de una empresa en cooperativa y su significado para los trabajadores se utilizó un método de investigación cualitativa siguiendo el diseño de investigación propuesto por Joseph A. Maxwell (1996) en su libro *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. Este tipo y diseño de investigación nos permite explorar y describir la naturaleza de este fenómeno en detalle y en su contexto mediante la interacción directa con los protagonistas de las experiencias.

La investigación se realizó en dos localidades; el País Vasco y Puerto Rico. En ellas se seleccionaron y se documentan seis (6) experiencias de empresas transformadas en cooperativas de trabajo asociado. En ellas, se realizaron 25 entrevistas a trabajadores. También se realizaron otras cuatro (4) entrevistas adicionales.

Esta tesis consiste en seis (6) capítulos. En el primer capítulo se establece los temas de estudio, los objetivos y las preguntas de la investigación. En el segundo capítulo se define la transformación de empresas en cooperativas de trabajo asociado como suceso, proceso y contexto de la investigación. En el tercer capítulo se presenta el marco conceptual de los aspectos psicosociales a ser analizados como: los motivos, la identidad, la percepción de los cambios organizacionales y satisfacción de los trabajadores. En el cuarto capítulo se establece método y diseño utilizado para llevar a cabo la investigación. En el quinto capítulo se presentan los resultados obtenidos y el

análisis de los mismos. Finalmente, en el sexto capítulo se establecen las conclusiones, limitaciones e implicaciones para el futuro de la investigación.

1.1 Temas de estudio

Esta investigación tiene dos temas de estudio principales: el primero de ellos es la transformación de empresas de capital en cooperativas de trabajo asociado. Comenzaremos exponiendo de forma general la definición de una cooperativa de trabajo asociado para luego establecer la transformación como una forma de organización cooperativa. Vamos a definir, caracterizar y establecer las modalidades de la transformación. También estableceremos las similitudes y diferencias con otras formas de propiedad o participación de los trabajadores en las empresas. Presentaremos el proceso de transformación de empresas en el País Vasco y en Puerto Rico y finalmente, expondremos algunos aspectos a considerar para la viabilidad de la transformación en cooperativa.

El segundo tema de la investigación son los aspectos psicosociales que pueden experimentar los trabajadores antes, durante y posterior al proceso de una transformación. Entre ellos se encuentran, los motivos, el proceso identitario, la percepción de cambios organizacionales, la evaluación y satisfacción de los trabajadores. Cada uno de estos aspectos es analizado desde diferentes enfoques teóricos y estudios empíricos realizados en Cooperativas de Trabajo Asociado (CTA) u otras formas de propiedad o participación de los trabajadores como los Fideicomiso de Trabajadores Propietarios de Acciones (ESOPs por sus siglas en inglés) o las Empresas Recuperadas por sus Trabajadores (ERT).

1.2 Objetivos

En este apartado se describen tres (3) tipos diferentes de objetivos que se pretenden lograr mediante este estudio: los objetivos prácticos, científicos y personales. Sobre los objetivos prácticos expondremos qué necesidad

socioeconómica vamos a satisfacer o que cambios pretendemos promover o qué público podría beneficiarse de la realización de esta tesis. Sobre los objetivos científicos de la investigación nos centraremos en cómo este estudio se conecta con la literatura científica existente. Finalmente, expondremos los objetivos personales, que expresan aquello que nos motiva a realizar esta investigación tanto a nivel personal como profesional.

1.2.1 Antecedentes y objetivos prácticos

Durante las últimas tres décadas en Puerto Rico, al igual que en otros lugares del mundo, se ha registrado una gran cantidad de cierres o deslocalización de empresas, principalmente en el sector de la manufactura (Irizarry, 2000). En la mayoría de los casos, esto responde a unas estrategias de reducción de los costos de producción asociados principalmente a la mano de obra y las regulaciones laborales o medioambientales. Las empresas se re-localizan en otros países de Latinoamérica o Asia donde los salarios son más bajos y las regulaciones menos desarrolladas. El cierre o deslocalización de empresas y la consecuente pérdida de los empleos ha tenido un gran impacto tanto a nivel nacional como para muchos otros países.

Esta situación se agudizó con el inicio de la crisis económica en los Estados Unidos en el año 2008. Según las estadísticas del Banco Gubernamental de Fomento para Puerto Rico de 1990 a 2010 demuestran que el empleo el sector de la manufactura en la isla ha experimentado una reducción considerable en términos totales, aproximadamente sesenta y ocho mil (68,000) empleos menos, como porcentuales, un ocho punto dos por ciento (8.2%) menos, en relación al total de empleos. Para algunas regiones o municipios, la pérdida de estos empleos ha representado una verdadera crisis socioeconómica. Se espera que fenómeno continúe ocurriendo tanto en Puerto Rico como en otros lugares del mundo.

Ante esta situación, es necesario buscar otras formas de organización empresarial que promuevan un mayor desarrollo local y la participación activa

de los trabajadores en la propiedad y gestión de la misma. Uno de estos cambios puede ser la transformación de empresas en cooperativas. Una forma de organizar cooperativas de trabajo asociado que se presenta como una alternativa para que los trabajadores pueden organizarse y mantener puestos de trabajo mediante el esfuerzo mutuo y la autogestión.

En Puerto Rico, Ley General de Sociedades Cooperativas de Puerto Rico (Ley 239/2004) reconoce y permite la transformación de empresas en cooperativas como un modo de organización cooperativa. De hecho, en los últimos años, varias empresas que se han transformado en cooperativa de trabajo asociado en Puerto Rico¹.

En la mayoría de casos, la transformación en cooperativa en Puerto Rico ha sido promovida por el gobierno central como un mecanismo para que los trabajadores continúen con la producción de la fábrica de forma cooperativa. Algunas de estas nuevas cooperativas se disuelven o se liquidan a los pocos años de establecida por el desconocimiento y poco entendimiento de la transformación como un proceso de organización cooperativa distinto, más complejo y particular.

No obstante, entendemos que la ocurrencia de las transformaciones no es tan frecuente como debiera suceder ante la situación económica actual y las posibles ventajas socioeconómicas que puede aportar este modelo de empresa (véase capítulo 2 Contexto). Por esta razón, quisimos también investigar los casos de la transformación de empresas en cooperativas en el País Vasco, lugar de mucha tradición y experiencia en cooperativas de trabajo asociado². No pretendemos comparar las experiencias, simplemente, tener dos marcos de referencias distintos desde el cual podamos analizar la transformación como fenómeno cooperativo.

¹ De acuerdo a nuestra investigación de 1990 al 2010 se han organizado entre ocho (8) y diez (10) cooperativas de trabajo asociado mediante un proceso de transformación.

² A diferencia de la experiencia cooperativa vasca, en Puerto Rico el sector cooperativo de mayor desarrollo es el financiero, especialmente, las cooperativas de ahorro y crédito.

Esta tesis se planteó en este contexto social y económico. Pretendemos que sirva como marco de referencia para que los trabajadores puertorriqueños e instancias gubernamentales conozcan la posibilidad de transformar una empresa en cooperativa y entiendan algunos de los aspectos psicosociales que operan durante este proceso. Además, queremos promover esta forma de organización cooperativa como un medio de autogestión y una alternativa al desempleo que provoca el cierre de las empresas. Por lo que este estudio puede aportar datos y experiencias para que en el futuro otros trabajadores puedan considerar transformar otras empresas en cooperativas. Finalmente, con esta investigación esperamos aportar a las empresas que participaron en el estudio y sus socios trabajadores para que les ayude a comprender los diferentes procesos por los que pasaron y algunas de sus consecuencias psicológicas y sociales.

1.2.2 Antecedentes y objetivos científicos

La transformación de empresas de capital en cooperativas de trabajo asociado ha sido un proceso poco estudiado y documentado aunque es una forma de organización cooperativa reconocida en los marcos jurídicos cooperativos en muchos países. Existen muchas experiencias de transformación de empresas en cooperativas, sin embargo, no son clasificadas como tal, por lo que las estadísticas no recogen su ocurrencia.

De hecho, en nuestra revisión de literatura solo encontramos el estudio de Hochner y Granrose (1985) realizado sobre transformación en cooperativa, al menos en su modalidad de adquisición o compra de la empresa por parte de los trabajadores. No obstante, existen muchos estudios sobre otras formas de participación de los trabajadores en las empresas, la mayoría de ellos en ESOPs, incluyendo algunos en cooperativas de trabajadores. Esta forma de participación de los trabajadores en la propiedad y la gestión de las empresas ha sido un fenómeno conocido y estudiado ampliamente en los Estados Unidos, así como en otros países anglosajones a partir de los años de 1970³.

³ Kruse (2002) menciona más de 70 estudios.

A partir de la década del 2000, también han surgido muchos estudios y literatura sobre las Empresas Recuperadas (ERT). Por lo cual uno de nuestros objetivos científicos en esta investigación es ampliar, matizar y diversificar el conocimiento y la literatura actual sobre la transformación de empresas en cooperativa como forma de organización cooperativa y de propiedad o participación de los trabajadores en la empresa.

De igual forma, podemos decir respecto a los otros temas de esta investigación. Existe muy pocos estudios que analicen los aspectos psicosociales como: los motivos, el proceso identitario, la percepción sobre los cambios organizacionales y la evaluación y satisfacción en una transformación de empresas en cooperativas. Por lo que aplicaremos algunos enfoques teóricos y utilizaremos algunos estudios realizados en otras experiencias de los trabajadores algo afines, como las ESOP y las ERT como base conceptual de nuestro estudio (ver capítulo 3 Marco conceptual). A la misma vez, esta investigación empezará a llenar lagunas importantes en la literatura sobre los aspectos psicosociales de los trabajadores en el contexto y proceso de una transformación empresa en cooperativa.

Sobre el tema de los motivos de los trabajadores partimos principalmente del enfoque teórico de la Socioeconomía y el paradigma Yo-Nosotros de Amatai Etzioni (2007). Para complementar nuestro análisis utilizamos como referencia el estudio de Hochner y Granrose (1985) quienes proponen dos posibles fuentes de motivación. Estos son: (1) los factores individuales relacionados con la situación concreta, y (2) las actitudes individuales o de creencias evaluativas.

Además, nos referimos a otros estudios que relacionan la motivación de los trabajadores con otros factores organizacionales. Entre ellos el estudio de Haubert (1984), realizado en una cooperativa de trabajo asociado y donde encontró otros dos motivos: las relaciones humanas y la ideológica (o ideología). Algunos de estos motivos constituyen, lo que denominó “el espíritu

cooperativo”. Vamos a confirmar si en las transformaciones en cooperativa están presentes o no y en caso afirmativo la importancia de las mismas.

Posterior al estudio de Hochner y Granrose (1985) existen muy pocos que estudien los motivos de los trabajadores para participar en una empresa propiedad de trabajadores. Los más recientes estudios que abordan este tema se han realizado en empresas recuperadas. Nuestra investigación intenta ampliar el conocimiento sobre este tema desde una forma particular de organización cooperativa.

En cuanto al tema de la identidad de los trabajadores partimos de la definición de Dubar (2002). Desde esa definición entenderemos que en el proceso identitario la unión e interacción con los demás conforman una identidad colectiva. Analizaremos tres factores identitarios; el trabajo, la propiedad y la cooperativa. El trabajo es reconocido como un contexto social y uno de los factores más importantes en la formación de la identidad, aunque en las últimas décadas se reconoce un debilitamiento del mismo como factor identitario. El segundo factor identitario, la propiedad psicológica se investiga ya que en el proceso de transformación de la empresa en cooperativa los trabajadores se convierten en propietarios o co-dueños. Finalmente, investigamos la cooperativa como factor identitario, al organizar la cooperativa, los trabajadores pueden identificar con sus valores, principios y sentirse parte de la organización cooperativa.

En nuestra investigación exponemos, cómo se identifican los trabajadores a nivel personal y colectivo dentro del contexto histórico y social de una transformación. Además, comprobamos si refuerzan su identidad (auto-comprensión de sí mismos) como trabajadores y desarrollan nuevas identidades como dueños o codueños y socios cooperativistas.

En cuanto al tema de la percepción de los trabajadores sobre los cambios organizacionales, encontramos que no existen investigaciones que documenten y analicen la percepción de los socios-trabajadores sobre los cambios organizacionales y de gestión en una transformación de una

empresa en cooperativa. No obstante, existen muchas investigaciones en otras formas de organización empresarial con participación de los trabajadores, como las ESOP y las ERT, que estudian algunas de las variables de cambios organizacionales.

Para el análisis de la percepción de cambios organizacionales por los trabajadores utilizamos el enfoque de Bartkus (1997) quien divide en dos procesos la creación de una ESOP, en nuestro caso de organización cooperativa. En el primero de ellos, la empresa se modifica o se ve alterada la estructura de propiedad, pero las relaciones jerárquicas, los sistemas y tecnologías siguen siendo los mismos; y en el segundo proceso que es resultado de un cambio en las expectativas de los trabajadores como copropietarios. Sobre estos procesos definidos por Bartkus, estableceremos matices basados en las diferencias entre una transformación en cooperativa y una ESOP.

También hacemos referencia al enfoque de Dirks, Cumming y Pierce (1996) quienes establecieron que la disposición de los trabajadores hacia el cambio depende de cómo se produce el cambio en la organización, cuál es el proceso y qué resultados tenga para el trabajador.

En esta investigación examinamos y a confirmamos si en efecto la transformación como proceso de cambio organizacional fue resultado de la iniciativa de los trabajadores o impuesto (promovido) por un agente externo, si fue un cambio evolutivo (fácil) o revolucionario (difícil) para los trabajadores y si les añadió o disminuyó beneficios, participación o condiciones laborales.

Finalmente, sobre el tema de la evaluación y satisfacción de los trabajadores, retomamos el análisis de Bartkus (1997) al identificar un segundo proceso en la creación de una ESOP. En el mismo los trabajadores desarrollan nuevas expectativas como copropietarios de la empresa. De acuerdo a los resultados organizacionales los trabajadores evalúan y muestran su satisfacción o insatisfacción con el proceso y experiencia de la transformación en cooperativa.

Uno de los estudios más influyentes, sobre los efectos de los resultados organizacionales en la evaluación o satisfacción de los trabajadores sobre el modelo de participación en la propiedad, fue el realizado por Klein en 1987. En el mismo, Klein establece que la literatura sobre la propiedad de los trabajadores sugiere tres alternativas de modelos sobre los efectos psicológicos de la propiedad; el intrínseco, el instrumental y el extrínseco. Estos no se excluyen mutuamente. Detrás de cada uno de los tres modelos hay un supuesto que si a los trabajadores están satisfechos con el plan de titularidad de los trabajadores (modelo), ellos se sentirán comprometidos con la empresa (identificados) y motivados para seguir trabajando allí. En nuestra investigación aplicamos estos modelos de satisfacción en la experiencia de la transformación en cooperativa para confirmar si en efecto encontramos los tres modelos y cuál de ellos resulta ser el de mayor importancia en la satisfacción de los trabajadores.

1.2.3 Objetivos personales

Finalmente, presentamos los motivos personales y profesionales que llevan a realizar esta investigación. Durante más de veinte años he tenido la oportunidad de estudiar el Cooperativismo como un sistema de organización socioeconómica basado en unos valores éticos y unos principios organizacionales. Comencé a conocer del cooperativismo en la escuela secundaria pero no fue hasta que llegué a la Universidad que busqué encontrar un modelo económico que compatible a mis ideales sociales, incluyendo los políticos, de igualdad, equidad y autogestión. Fue en ese tiempo que me interesó conocer más sobre el sistema cooperativista y cómo este es una alternativa al sistema económico capitalista.

Comencé mi carrera laboral como empleado asalariado en una cooperativa de ahorro y crédito y luego he trabajado por más de 20 años en el Instituto de Cooperativismo de la Universidad de Puerto Rico como coordinador de un programa de educación continuada para los dirigentes voluntarios y trabajadores de las cooperativas. A partir de ahí, comencé a entender la

complejidad del sistema cooperativista, producto de la dicotomía entre la organización de personas y empresa económica, y la valoración que se le otorgue a cada una de ellas. Sin embargo, sabemos que ambos aspectos o dimensiones coexisten y son co-dependientes en las cooperativas y que el mayor reto de este sistema es mantener un equilibrio y valorar de igual forma las mismas.

En los últimos años, he tenido la oportunidad de trabajar en una incubadora de cooperativas. Esta experiencia me ha servido para conocer y entender mejor ambas dimensiones, especialmente el aspecto asociativo relacionado al proceso de organización y la continuidad de las cooperativas. A pesar de estos años de experiencia en el sector, han permanecido muchas interrogantes sobre aspectos psicosociales claves dentro del modelo cooperativo, aspectos como: las motivaciones de los trabajadores para organizar una cooperativa; el desarrollo de una nueva identidad como trabajador, propietario, cooperativista; la percepción de los trabajadores sobre los cambios en la empresa; y la evaluación que hacen los trabajadores que participan en un proceso de organización de una cooperativa.

Para investigar los mismos, entendí que la mejor forma era mediante una investigación cualitativa la cual me permitiera interactuar con los trabajadores de las cooperativas y escuchar de primera mano sus impresiones y sus relatos. Además, que pudiera utilizar una técnica de investigación que me permitiera analizar sus respuestas y hacer inferencias que me permitieran relacionar cada uno de los temas investigados. También, durante el proceso de definición de la investigación identifiqué un contexto poco estudiado donde realizar la misma, la transformación de empresas en cooperativas como forma de organización y participación de los trabajadores en las empresas.

Finalmente, debo también exponer los propósitos profesionales. Desde el año 2006 ofrezco cursos de cooperativismo en la Universidad de Puerto Rico. Para el año 2009 se me otorgó una Beca Presidencial de la Universidad con el propósito de cursar estudios doctorales en el área de cooperativismo ya que el Instituto de Cooperativismo de la Facultad de Ciencias Sociales estaba

trabajando en una propuesta de Maestría en Cooperativismo en la que participaría como profesor.

Este trabajo de investigación se presenta como un requisito académico para la obtención de un grado doctoral en Gestión de Empresas Cooperativas de la Universidad de Mondragón en el País Vasco. Dicho grado académico me permitirá aspirar a la obtención de una plaza docente permanente en la Universidad de Puerto Rico y con ello, dar continuidad a este trabajo y abrir una línea de investigación sobre los temas discutidos aquí y otros temas relacionados.

1.3 Preguntas de Investigación

El punto central de todo proceso investigativo son las preguntas de investigación (Maxwell, 2012). Las mismas deben tener una estrecha relación con los otros componentes de la investigación como los objetivos, el contexto conceptual, el método y la validez. Como ya hemos establecido, la transformación de la empresa en cooperativa ha sido un proceso de creación de cooperativa y de cambio societario poco estudiado, al menos, la modalidad de adquisición (compra) de la empresa por parte de los trabajadores. Por lo cual, existen muchas preguntas sobre el proceso y las experiencias de transformación que no se conocen y que se busca responder en esta investigación. No obstante, hemos acotado las mismas en cinco (5) preguntas principales. En ellas sintetizamos lo que buscamos conocer e identificamos los temas importantes que se investigarán para poder cumplir con los objetivos prácticos y científicos que se presentaron anteriormente. Las preguntas principales las desplegamos con otras preguntas complementarias y establecemos la relación que guardan entre sí.

Comenzamos esta investigación definiendo y caracterizando la transformación en cooperativa como una forma de organización cooperativa y de participación de los trabajadores en la empresa.

1. *¿Qué se entiende por una transformación de una empresa en una cooperativa de trabajo asociado? ¿Cuáles son sus características y modalidades?*

Existen varios procesos y mecanismos jurídicos mediante el cual los trabajadores pueden participar de la propiedad o la gestión de una empresa. Las cooperativas de trabajo asociado o de trabajadores han sido históricamente la forma jurídica más conocida y con mayor presencia en el mundo. No obstante, existen otras formas de participación de los trabajadores en la propiedad como las Empresas con Planes de Participación Accionarial de los Trabajadores (ESOP) y las llamadas Empresas Recuperadas que también consideramos como una transformación de la empresa en cooperativa.

Cada una de estas formas de participación de los trabajadores tiene sus características, procesos y experiencias particulares. Por lo que definimos y describimos el proceso de transformación en cooperativa mediante las siguientes preguntas complementarias: ¿Cómo se define jurídicamente una transformación en cooperativa? ¿Cuáles son sus características y modalidades? ¿En qué se diferencian de otras formas de organización empresarial propiedad de trabajadores? ¿Cuál es el contexto social en el cual se originan? ¿Cómo es el proceso de transformación en cooperativa? ¿Qué consideraciones se deben tomar para iniciar una transformación? ¿Cuál es la base legal y las estructuras de apoyo para la transformación en países como Euskadi y Puerto Rico?

Una vez que definimos y caracterizamos la transformación de empresa en cooperativa, pasamos a investigar algunos aspectos psicosociales de los trabajadores en este contexto. El primero de ellos son los motivos de los trabajadores lo que se convierte en nuestra segunda pregunta de investigación.

Una de las primeras interrogantes que nos surge sobre una transformación en cooperativa es sobre cuáles son los motivos por los cuales los

trabajadores deciden unirse a sus compañeros y emprender este proyecto colectivo. La pregunta de investigación, por lo tanto, es la siguiente:

2. *¿Qué motivó a los trabajadores a iniciar un proceso de transformación en cooperativa? ¿Fue una decisión individual o determinada por el colectivo? ¿A qué valores responden los motivos de los trabajadores?*

Entendemos que cada trabajador de forma individual puede tener diferentes motivos. Sin embargo, en el caso de la transformación queremos comprobar si sus motivos responden a la situación o contexto laboral que confrontan los trabajadores o a sus creencias evaluativas. Para identificar y explicar los motivos, buscamos respuesta a las siguientes preguntas: ¿Por qué decidieron transformar la empresa en cooperativa? ¿Sus motivos responden al contexto social (situacional) o a las creencias evaluativas (valores) de los trabajadores? ¿De qué tipo son los valores, económico-empresarial o éticos-sociales o los dos? ¿Por qué se organizaron como cooperativa y no de otra forma? ¿Qué impresión o conocimiento tenían sobre una cooperativa antes de la transformación?

Además, de buscar los motivos que tienen los trabajadores para transformar la empresa en cooperativa nos preguntamos si el cambio societario, de propiedad y de modelo de gestión, refuerza la identidad del trabajador y desarrolla nuevas identidades como co-propietarios y cooperativistas. Por lo que establecemos la tercera pregunta de investigación, como sigue:

3. *¿Cómo se identifican los trabajadores luego de la transformación de la empresa en una cooperativa? ¿La transformación contribuyó desarrollar nuevas identidades como trabajadores, co-propietarios o cooperativistas?*

Exploramos cómo se autodefinen los trabajadores después de la transformación en cooperativa, para saber si se identifican con el modelo cooperativo y examinamos si la transformación produjo un cambio en la identidad de los trabajadores. Definimos la identidad de los socios-

trabajadores mediante las siguientes interrogantes: ¿Cómo se definen los trabajadores en la cooperativa? ¿Se identifican como trabajadores o socios-trabajadores o los dos? ¿Se sienten dueños o co-propietarios de la empresa? ¿De qué se sienten dueños o co-propietarios? ¿Ha provocado la transformación en cooperativa un cambio en la identidad de los trabajadores? ¿Qué criterios utilizan para validar su identidad? ¿Qué significado tiene para los trabajadores ser socio de la cooperativa? ¿Qué derechos o responsabilidades reconocen que tienen como socios? ¿Se identifican como cooperativistas? ¿Cómo definen una sociedad cooperativa? ¿Conocen sus valores y principios? ¿Cómo definen un cooperativista? ¿Qué características le atribuyen? ¿Cómo definen el cooperativismo?

La transformación en cooperativa, con frecuencia, supone cambios organizacionales, de estructuras de participación y de gestión, en mayor o en menor grado. A nivel organizativo, cuando se transforma una empresa en cooperativa se crean nuevas estructuras de control de los socios-trabajadores, mientras que a nivel de gestión puede que haya cambios o más bien continuidad en la estructura, los líderes, la organización del trabajo, condiciones laborales y relaciones laborales. Por consiguiente, formulamos la siguiente pregunta:

4. *¿Qué percepción tienen los socios-trabajadores sobre los cambios organizacionales después de la transformación en cooperativa, principalmente en la participación y el modelo de gestión?*

Exploramos y analizamos si los trabajadores perciben los cambios organizacionales y el modelo de gestión después de la transformación, sobre qué aspectos, si señalan los cambios como positivos o negativos y por qué. Examinamos la percepción de los trabajadores a través de estas preguntas: ¿Conocen la estructura social de la cooperativa? ¿Participan activamente en las asambleas y reuniones? ¿Han participado o les interesa participar en los órganos rectores de la cooperativa? ¿Se sienten representados por los socios que pertenecen a los cuerpos rectores? ¿Expresan distancia o diferencias con ellos? ¿Sienten que sus opiniones o propuestas son tomadas

en consideración? ¿Cómo perciben a los líderes de la cooperativa? ¿Se han producido cambios en los líderes o el liderazgo desde la transformación? ¿Se sienten informados de los asuntos de la cooperativa? ¿Qué piensan de la supervisión en la cooperativa? ¿Sienten una mayor autonomía y control sobre su trabajo? ¿Cómo evalúan las condiciones laborales ahora en la cooperativa? ¿Cómo son las relaciones con los otros socios trabajadores? ¿Estas relaciones han cambiado desde la transformación?

Luego de concluida la transformación y con el paso del tiempo los socios-trabajadores pueden evaluar y expresar diferentes grados de satisfacción o insatisfacción con el proceso, experiencia y resultados. Por este motivo, la última pregunta de investigación es la siguiente:

5. *¿Cómo evalúan los socios-trabajadores el proceso, la experiencia y los resultados organizacionales de la cooperativa? ¿Hasta qué punto se sienten satisfechos o insatisfechos? ¿A qué factores responde su grado de satisfacción o insatisfacción?*

Analizamos cómo evalúan los trabajadores la experiencia de la transformación y clasificamos su sentido de satisfacción por medio de las siguientes preguntas: ¿Se sienten satisfechos con la transformación? ¿Que cambiarían del proceso? ¿Se han cumplido sus expectativas? ¿Qué aspectos positivos y/o negativos ha tenido para los socios trabajadores la transformación? ¿Cómo evalúan el modelo de organización cooperativo? ¿Qué criterios utilizan para su evaluación? ¿Cómo se podemos clasificar estos criterios? ¿Son intrínsecos, instrumentales o extrínsecos a la transformación? ¿Qué opinión tienen sobre la calidad y el servicio que ofrece la cooperativa? ¿Piensan que la cooperativa está mejorando o innovando sus productos? ¿Qué opinan de la relación de la cooperativa con los clientes, proveedores y la comunidad? ¿Creen los socios que la cooperativa es una organización de excelencia? ¿Por qué? ¿Qué fortalezas y debilidades le atribuyen los trabajadores a la cooperativa?

Ahora pasaremos a presentar y definir la transformación de empresas en cooperativas de trabajo asociado tanto en Euskadi como en Puerto Rico como contexto de esta investigación.

CAPÍTULO 2: LA TRANSFORMACIÓN DE EMPRESAS EN COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO: DEFINICIONES

En este capítulo pretendemos contestar nuestra primera pregunta de investigación y establecer el contexto donde se realizó esta investigación. Comenzaremos por definir una cooperativa de trabajo asociado o trabajadores. Luego pasaremos a describir la transformación de la empresa como proceso de creación de la cooperativa. Explicaremos el proceso y las modalidades de transformación en cooperativa, estableceremos similitudes y diferencias con otras formas de propiedad o participación de los trabajadores. Presentaremos la transformación de empresas en cooperativas en el País Vasco y Puerto Rico, los dos lugares donde se realizó la investigación. Cabe señalar que el objetivo de este estudio no es comparar, más bien, describir el fenómeno de la transformación de empresas en cooperativas en dos lugares a los que tuvimos acceso a las cooperativas. Finalmente, expondremos algunos aspectos a considerar para la viabilidad de las empresas transformadas en cooperativas.

2.1 Cooperativas de trabajo asociado o de trabajadores

Para la Sociedad Cooperativa de Producción en Francia y la Organización Internacional de las Cooperativas de Producción Industrial, Artesanal y de Servicios (CICOPA), las cooperativas de trabajo asociado son empresas que están sujetas a los mismos factores de competencia, gestión y rentabilidad que otras empresas. Su particularidad reside en el hecho de que los trabajadores son socios mayoritarios de la empresa ya que poseen al menos un 51% del capital. En ellas, los trabajadores deciden juntos las grandes líneas de su empresa y designan sus líderes (gerentes, consejo de administración, etc.). También deciden compartir los beneficios en forma de bonificación anual basada en el trabajo efectuado y pueden consolidar las empresas a través de la creación de reservas que consoliden los fondos propios y garanticen la supervivencia de la empresa. Como en toda

cooperativa, el control democrático interno de la empresa se basa en el principio “una persona socia = un voto”, sea cual sea el montante del capital poseído. Asimismo, el espíritu cooperativo favorece la información y la formación de los trabajadores, condición necesaria para conseguir la autonomía, la motivación y el espíritu de responsabilidad que requiere un mundo económico que se ha vuelto incierto.

A partir de la definición de cooperativa, de sus valores y sus principios contenidos en la Declaración de Identidad Cooperativa (Manchester, 1995), la Organización Internacional del Trabajo (OIT) aprobó la Recomendación 193 del 2002 sobre la promoción de las cooperativas. En dicha recomendación acogen que las cooperativas de trabajo asociado tienen las siguientes características básicas:

1. Tienen como objetivo crear y mantener puestos de trabajo sustentables, generando riqueza, para mejorar la calidad de vida de los socios trabajadores, dignificar el trabajo humano, permitir la autogestión democrática de los trabajadores y promover el desarrollo comunitario y local.
2. La adhesión libre y voluntaria de sus socios, para aportar su trabajo personal y recursos económicos, está condicionada a la existencia de puestos de trabajo.
3. Por regla general, el trabajo estará a cargo de sus socios. Implica que la mayoría de los trabajadores de una empresa cooperativa de trabajo asociado son socios trabajadores y vice versa.
4. La relación del socio trabajador con su cooperativa debe ser considerada como distinta a la del trabajo asalariado dependiente convencional y a la del trabajo individual autónomo.

5. Su regulación interna se concreta formalmente por medio de regímenes concertados democráticamente y aceptados por los socios trabajadores.
6. Deben ser autónomas e independientes, ante el Estado y terceros, en sus relaciones de trabajo y de gestión, y en la disposición y manejo de los medios de producción.

La ley General de Sociedades Cooperativas de Puerto Rico (Ley 239/2004) define las cooperativas de trabajo asociado como aquellas que agrupan personas que aportan trabajo y capital para desarrollar una actividad empresarial que produzca en común bienes y servicios para terceros en la que la mayoría del capital social es propiedad de los trabajadores⁴. En esta definición encontramos varias elementos importantes: en primer lugar, la aportación de trabajo y capital como elementos indispensables de este tipo de cooperativa; en segundo lugar, el desarrollo de una actividad empresarial dirigida a terceros; y finalmente, la tenencia de la mayoría de la propiedad o capital social por parte de los trabajadores.

En esa misma línea, encontramos elementos similares en la Ley de Cooperativas de Euskadi (Ley 4/1993). Según esta Ley son cooperativas de trabajo asociado aquellas que asocian principalmente a personas físicas que, mediante su trabajo realizan cualquier actividad económica o profesional para producir en común bienes y servicios para terceros⁵.

En otras definiciones encontramos otros elementos particulares como propósitos de las cooperativas de trabajo asociado, como por ejemplo, el tener por objeto proporcionar a sus socios puestos de trabajo, el requerimiento del esfuerzo personal y directo ya sea a tiempo parcial o

⁴ Ley General de Sociedades Cooperativas, Ley 239 del 1 de septiembre de 2004; Capítulo 34; Art. 34.1 Definiciones.

⁵ Ley de Cooperativas de Euskadi; Ley 4/1993, de 24 de junio de 1993, Título II. Disposiciones Especiales, Sección 2 Art. 99.

completo de los trabajadores, la posibilidad de contar con colaboradores⁶ y la relación societaria de los socios trabajadores con la cooperativa⁷. La definición de varias características de las cooperativas de trabajo asociado, en algunos países, ha sido tema de discusión y cierta controversia. Por ejemplo, en algunos países requieren que para ser una cooperativa de trabajo asociado los trabajadores deben trabajar a tiempo completo.

También es tema de discusión el porcentaje de participación en el capital de los socios colaboradores. Sin embargo, la discusión más presente es la relación del trabajador con la cooperativa y bajo qué régimen laboral se clasificarán los trabajadores. Aunque en la mayoría de los países se reconocen a los trabajadores de las cooperativas como socios propietarios, en términos del régimen laboral hay diversas clasificaciones como trabajo por cuenta propia, autónomos o como empleados a los que les aplican las leyes de protección laboral.

De acuerdo al Informe Global de Cooperativas Industriales y de Servicio 2013-2014 de la Organización Internacional de las Cooperativas de Producción Industrial, Artesanal y de Servicios (CICOPA), en la actualidad existen alrededor de 65.000 empresas cooperativas afiliadas a las organizaciones miembros de CICOPA. Muchas de esas cooperativas son las cooperativas de trabajo, a saber, las cooperativas donde los miembros o socios son el personal de la empresa, es decir, las personas que están trabajando en ella. Esas empresas se caracterizan por un tipo distintivo de las relaciones laborales, llamada "propiedad del trabajador", diferente a la experimentada por los empleados convencionales o por los trabajadores autónomos. En conjunto, emplean a más de 3 millones de personas. Además, se estima que un extra de 15.000 empresas cooperativas en este

⁶ La Ley 239/2004 define "Colaboradores" personas naturales o jurídicas, públicas o privadas sin fines de lucro, que aportan capital social de conformidad con lo dispuesto en el reglamento y cláusulas de incorporación de la cooperativa. La aportación del conjunto de todas las aportaciones de los colaboradores no puede exceder el cuarenta y cinco por ciento (45%) del capital social de la cooperativa.

⁷ Fuente: Gobierno de España. Ministerio de Empleo y Seguridad Social; Guía Laboral: El Trabajo por Cuenta Propia o Autónomo y el Trabajo Asociado; 7.2. Cooperativas de Trabajo Asociado.

sector están afiliados a las organizaciones miembros de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), sin ser miembros directos de CICOPA, que representa indirectamente como organización sectorial de la ACI para la industria y los servicios.

2.2 La transformación de empresas en cooperativa de trabajo asociado

Existen dos formas de crear una cooperativa de trabajo asociado. La primera de ellas, la tradicional, es por medio de la organización de un grupo de trabajadores que identifican una necesidad o aspiración que buscan satisfacer, encuentran en el modelo cooperativo un medio para llevar a cabo dicho propósito y crean una empresa nueva. La segunda es a través de un proceso en el cual un grupo de trabajadores se organizan con el fin de transformar en una cooperativa de trabajo asociado la empresa de capital en la que laboran ante el anuncio de venta, cese o cierre de la misma.

Partiremos de una definición jurídica del concepto de transformación para luego presentar algunas acepciones, como sigue: La transformación en cooperativa de trabajo asociado es el proceso mediante el cual una empresa de capital privado como lo puede ser una sociedad anónima (SA), sociedad laboral (SAL, SLL) u otra organización empresarial de capital se reestructura, cambia su personalidad jurídica y se convierte en una cooperativa de trabajo asociado o una cooperativa mixta⁸, así como el proceso inverso. En este trabajo nos estaremos refiriendo solamente a la transformación de una sociedad anónima o laboral en cooperativa. En la mayoría de los casos, la transformación se lleva a cabo por la adquisición (compra) de la empresa por los trabajadores.

⁸ La Ley 4/1993 de Euskadi define las cooperativas mixtas como aquellas en las que existen socios minoritarios cuyo derecho de voto en la Asamblea General se podrá determinar, de modo exclusivo o preferente, en función del capital aportado, que estará representado por medio de títulos o anotaciones en cuenta, sometidos a la legislación reguladora del mercado de valores. La Ley 239/2004 de Puerto Rico menciona en el Artículo 3.3 Naturaleza de las Cooperativas, las cooperativas mixtas, sin embargo no las define. En la práctica se refiere a las cooperativas que poseen dos tipos de socios (ejemplo, Trabajadores y consumidores).

Esta definición de una transformación asume que la empresa está operando al iniciar el proceso de reestructuración societaria. Sin embargo, hay otros casos en los cuales ocurre un cese de operaciones o cierre y posteriormente se organiza una cooperativa de trabajo asociado por los mismos trabajadores de la empresa anterior. En este sentido, ampliamos la definición legal para incluir en ella la organización de nuevas cooperativas a partir del cierre de una empresa y las llamadas empresas recuperadas que en su gran mayoría se convierten en cooperativas de trabajo.

Desde nuestra perspectiva, el hecho que estas nuevas cooperativas sean formadas por los propios trabajadores y que además, realicen la misma actividad productiva constituye un proceso de reestructuración de una sociedad representada por un colectivo de trabajadores que quieren mantener una organización sobre la base de unos lazos sociales, la experiencia y el conocimiento adquirido en la empresa anterior.

En estos casos, encontramos dos circunstancias: la primera, es la organización de la cooperativa para la reiniciar o continuación de labores de la antigua empresa, y la segunda, las llamadas Empresas Recuperadas por los Trabajadores (ERT) que es la toma o apropiación de la empresa por parte de los trabajadores que posteriormente se organizan en cooperativa de trabajo y establecen una negociación con las autoridades judiciales para finalmente adquirir la empresa. En estos casos se reconoce que en sus inicios no responden a una lógica cooperativa y que el paso de “Empresa Recuperada” a “Cooperativa” constituye un proceso lento de construcción colectiva y maduración organizacional (del Pilar, 2005).

La transformación en cooperativa es un proceso con características propias y puede que resulte más complejo, que la forma tradicional de organizar una cooperativa de trabajo. En estos casos, se parte de una empresa ya establecida con una estructura, modelo de gestión y cultura organizacional definida. En este sentido, es un proceso particular y de cambios fundamentales en muchos aspectos tanto para los trabajadores como para la organización.

Debemos establecer, además, que cada transformación en cooperativa tiene elementos de importancia únicos ya que depende de las circunstancias o contexto particular, procesos, experiencias y por supuesto, unos resultados diferentes. Por otro lado, las transformaciones también presentan algunos elementos y experiencias comunes. Fajn (2003) considera que aunque es un fenómeno muy heterogéneo, lo que tienen en común estas experiencias es el actuar ante el riesgo de la pérdida del trabajo. Nos referimos a los aspectos psicosociales como: motivaciones, el proceso identitario, el posicionamiento, la percepción sobre los cambios organizacionales y finalmente, la evaluación y satisfacción con el proceso, a experiencia y los resultados organizacionales.

La iniciativa de transformar una empresa puede surgir de diferentes fuentes. Una transformación en cooperativa se inicia por un grupo de trabajadores de la empresa que asumen un papel protagónico y proactivo ante el anuncio de la venta, cese o cierre de una empresa. También puede surgir de forma voluntaria como una iniciativa del dueño de la empresa o promovida por un agente externo como puede ser otra cooperativa, una federación de cooperativas, un sindicato, una organización no gubernamental (ONG) o incluso por el gobierno. Incluso en ocasiones los mismos clientes para los que se prestaban servicios, en otras oportunidades profesionales que asesoran a los trabajadores (Martí et al., 2004).

Normalmente, el motivo principal de la transformación es la posible pérdida del empleo. De hecho, los estudios históricos realizados (Shirom, 1972; Stern y Hammer, 1978) parecen apoyar el énfasis del empleo como el factor principal contextual para la creación de cooperativas de trabajo. No obstante, existen otros estudios que mencionan las motivaciones de actitudes o creencias evaluativas divididas en dos categorías: los ideales empresariales y los ideales (ver capítulo 3 Marco Conceptual).

La transformación se puede llevar a cabo de forma evolutiva o amigable cuando se origina por la venta de la empresa, o de forma más o menos

forzosa como una acción colectiva laboral o de resistencia incluso revolucionaria, cuando ocurre un cierre y vaciamiento sorpresivo de la empresa. También existen otros procesos paralelos a la transformación en cooperativas mediante el cual los trabajadores adquieren o reciben parte de la propiedad de una empresa.

Uno de los más importantes son los Planes de Participación Accionaria de Trabajadores (*ESOP* por sus siglas en inglés, Employee Stock Ownership Plan). Existen diferencias determinadas conceptuales, legales y estructurales entre las estos planes de participación y la transformación en cooperativa; no obstante, los procesos tienen similitudes suficientes para poder apoyarnos en la amplia literatura científica sobre las ESOPs, con el fin de establecer un marco conceptual y posteriormente, analizar los resultados de este estudio.

2.2.1 Modalidades de transformación

Si entendemos la transformación desde esta perspectiva podemos analizar algunas de las modalidades y matices presentados por varios autores sobre el origen de las cooperativas, o bien, en el proceso de transformación de una empresa de capital en una cooperativa de trabajadores. Paton (1978) establece tres categorías de cooperativas posibles de un proceso de transformación: a) las *cooperativas dotadas* que surgen por la cesión de la empresa a los trabajadores como un regalo de propietarios benévolos; b) las *cooperativas defensivas* que son las formadas por los trabajadores para salvar sus puestos en el cierre de una fábrica y por último, c) las *cooperativas constructivas* que son nuevas empresas establecidas desde el principio como cooperativas.

Más adelante, Vanek (1985), reconoce cinco modalidades de nacimiento de una cooperativa: a) la quiebra cuando los trabajadores asumen la gestión de la empresa capitalista arruinada; b) la reorganización “amigable” o “muy amigable” cuando una empresa tradicional, vital y con buen funcionamiento se reorganiza en forma cooperativa con el consenso de todas las partes e incluso la iniciativa del propietario en general por motivos filosóficos y

sociales; c) la reorganización agresiva cuando los trabajadores imponen la autogestión con huelgas y acciones hostiles; d) la formación espontánea de una nueva cooperativa que nace sin experiencia previa; y e) la formación inducida del exterior: la empresa se crea de cero pero con la ayuda de instituciones u organizaciones externas que no forman parte de la cooperativa.

Finalmente, Terra (1986) propone las siguientes matices sobre el surgimiento de las cooperativas de producción: a) las cooperativas que nacieron por la transferencia a los trabajadores de empresas deficitarias, públicas y privadas. Este es el caso de las llamadas Empresa Recuperadas; b) las cooperativas que nacieron de un impulso autónomo de los propios socios en busca de superar los modelos de producción capitalista y de obtener una nueva forma de relación social y productiva; c) la organización cooperativa creada por una organización externa no cooperativa, como puede ser el caso de las ONG's. Finalmente, podemos hablar de otra modalidad de organización cooperativa que se produce cuando una cooperativa adquiere una empresa de capital y posteriormente inicia un proceso de cooperativización de los empleados ⁹.

Adquisición o compra

La transformación en Cooperativas que se presenta en este estudio se refiere al proceso de negociación y adquisición o compra de una empresa por parte de sus trabajadores y que se reorganiza en forma Cooperativa con el consenso de todas las partes. Consiste en un acuerdo de compra y venta entre el propietario y los trabajadores de los activos y pasivos de la empresa.

La transformación en Cooperativas pueden surgir a raíz de varias circunstancias en la en la trayectoria de una sociedad como pueden ser situaciones económicas críticas en empresas mercantiles de tamaño pequeño o mediano, problemas de relevo generacional en las empresas familiares típicas o por la deslocalización de empresas. También, existen casos en sectores muy puntuales, como el de enseñanza, en los cuales los

⁹ Existen varios ejemplos de este tipo de organización cooperativa en Mondragón.

colegios privados o religiosos deciden transformarse en cooperativas de enseñanza ante la falta de vocaciones religiosas y la extensión del número de docentes trabajadores. Todos estos son modalidades concretas dentro de la categoría más general de “adquisición o compra”.

Reinicio de operaciones bajo la organización de una cooperativa

Otra modalidad de una transformación de empresa en cooperativa ocurre cuando una empresa cierra y posteriormente reinicia sus operaciones como una cooperativa de trabajo asociado. Clasificamos esto como transformación ya que se trata de los mismos trabajadores y de la misma producción que realizaba la empresa anterior. En estos casos no necesariamente hay una venta de la empresa.

Recuperación de empresas

La recuperación de empresas es otra de las modalidades de reestructuración societaria que ha tomado un gran auge en las pasadas décadas. Las empresas recuperadas surgen ante la quiebra, un cierre o venta de una empresa de capital privado. Estas empresas son ocupadas por sus trabajadores para su gestión y producción y así mantener la actividad empresarial y los puestos de empleo. Martínez y Vosco (2002) definen las empresas recuperadas como aquellas empresas que “abandonadas” por las patronales, o en proceso de vaciamiento, quiebre, liquidación o cierre han sido ocupadas por sus trabajadores y puestas a producir por los mismos.

La recuperación de empresas es un acto de ocupación de la propiedad y los medios de producción para mantener una actividad productiva bajo una nueva forma de gestión centrada en el trabajo y unos nuevos valores organizacionales y formas de gestión. También representa un acto de resistencia social ante la pérdida del trabajo y los medios de subsistencia considerado como un agravio. Para algunos estudiosos, las empresas recuperadas conforman una nueva modalidad de movimiento social, en tanto llevan a cabo una lucha emancipadora parcial de los trabajadores frente a las

relaciones de opresión y dominación que el sistema corporativo-capitalista neoliberal (Cebey, 2004).

Debemos entender que la recuperación de empresas ocurre en un contexto particular, distinto, de crisis económica y social. En este sentido, sus orígenes, su contexto y sus experiencias pueden ser muy distintos a los de una transformación en Cooperativa mediante la adquisición, compra o por un cierre más rutinario o en una situación de relevo generacional. Según la clasificación de Vanek (1985), la recuperación de empresas es una de las modalidades que da origen a las cooperativas de trabajo producto de la quiebra y mediante la reorganización forzosa. Sin embargo, conforman un caso específico entre las Cooperativas de trabajo ya que no responden a una lógica cooperativa en sus principios. De hecho, el paso de empresa recuperada a una cooperativa puede constituir un proceso lento de construcción colectiva y maduración organizacional.

La mayor parte de las empresas recuperadas por sus trabajadores optan por organizarse bajo el modelo de cooperativas, no obstante, existen otros modelos de organización. La ocupación de una empresa ha sido una acción muchas veces penalizada por el Estado en su intento por garantizar la propiedad privada. En otros casos ha sido reconocida o legitimada por medio de políticas que viabilizan su establecimiento.

La recuperación de empresas no es un fenómeno nuevo ni exclusivo de un país. Una de las primeras experiencias documentadas fue en España a través del cine¹⁰. Para el año 1977 al 1979, durante la época de la transición española, la empresa Numax en Barcelona, ante una crisis económica y problemas de la fábrica, los dueños comenzaron a despedir empleados y prepararon una suspensión de pagos que promovió la organización de los trabajadores. Posteriormente, los empleados decretaron una huelga y luego ocuparon la fábrica, adquiriendo el control y la producción de la empresa.

¹⁰ Numax, Película dirigida por Joaquín Jordá (1979)

La ocupación terminó al firmar un acuerdo con la empresa y los trabajadores se hicieron cargo de la empresa. Al principio no había capital por lo que solicitaron un préstamo de diez (10) millones de pesetas al gobierno. Crearon un comité de control para trabajar los asuntos de producción, ventas, administración, personal y asuntos generales. Al obtener el préstamo iniciaron nuevamente la producción pero confrontaron problemas de auto organización, de entendimiento entre los propios trabajadores, de control, poder y toma de decisiones. Según narra una de las socias de Numax, *“no se estaba acostumbrado a trabajar en un régimen sin jerarquías, sin mandos, sin una disciplina rígida”*.

Además, tuvieron problemas con el negocio en las áreas de ventas, desprestigio (imagen), y de producción que no satisfacía la demanda. Los trabajadores fueron capaces y responsables de manejar la empresa por dos años.

Las empresas recuperadas vuelven a cobrar un papel importante, como movimiento social, tras la crisis económica y social de finales de la década de 1990, en los países del Cono Sur, especialmente en Argentina y Uruguay. Para estos años, muchas empresas de capital se declararon en quiebra lo que provocó el cierre y la pérdida de muchos empleos. Ante esta situación, surgió todo un movimiento para resistir la exclusión social de la actividad productiva a través de la “toma” y reactivación de empresas abandonadas por sus dueños.

2.3 Otras formas de propiedad o participación de los trabajadores

Además de las cooperativas de trabajadores existen otros tipos de organización empresarial, empresas en las cuales los trabajadores son dueños o tiene una participación sustancial en la propiedad o en los resultados de la empresa. O’Toole (1979) distingue tres categorías de empresas de trabajadores dueños: cooperativas de trabajadores, unión de socios (Joint Partnership) y Fideicomiso de trabajadores propietarios de

acciones ESOPs (Employee Stock Ownership Plan)¹¹. Se presenta esta última categoría por el número de casos relativamente alto (existen más de 9.000 ESOPs o planes similares en EEUU en los que participan 15 millones de trabajadores-accionistas (NCEO, 2015) la extensa literatura científica sobre los efectos psicosociales y económicos que tiene la propiedad de acciones en los trabajadores y la empresa el desempeño organizacional.

Empresas con participación accionarial de los trabajadores

Una ESOP¹² es un mecanismo mediante el cual se crea una figura jurídica-financiera por el cual se facilita la participación de los trabajadores de sociedades anónimas y limitadas en el capital de la empresa. Esta figura fue creada en los Estados Unidos en la década de 1970, mediante la aprobación de la Ley de Protección de Ingresos en la Jubilación (Employee Retirement Income Security Act). Posteriormente, los ESOP se extendieron por el Reino Unido, Canadá y Australia. Para el año 2008, en los Estados Unidos habían 11,100 compañías con ESOPs en las cuales participaban 13,630,000 millones de trabajadores. Para año 2009 una encuesta del Departamento del Trabajo reveló que cerca del nueve por ciento (9%) de los trabajadores del sector privado tenían una opción de acciones en la empresa¹³. La mayor parte de las empresas que tienen un plan de acciones para los trabajadores son pequeñas o medianas (PYME) con una mediana de plantilla de 125 trabajadores. La mayoría de los ESOP se crean en empresas privadas que no cotizan en la bolsa de valores, aunque también hay en empresas públicas.

¹¹ Las ESOPs son jurídicamente un fideicomiso en el que los trabajadores terminan siendo beneficiarios del mismo.

¹² El ESOP (Employee Stock Ownership Plan) es una figura jurídica particular creada en los EEUU en el 1974 que ha llegado a ser bastante común en ese país y se ha extendido a varios países anglosajones. Los cálculos no son exactos, pero, en EEUU, se estima que existen más de 9.000 empresas ESOP con ocho o nueve millones de trabajadores-propietarios. Es importante señalar también que los trabajadores de una empresa, mediante un ESOP, no necesariamente tienen el 100% del accionariado de su empresa y, de hecho, la mayoría de los ESOPs controlan menos del 50% de las acciones de la empresa. Sin embargo, en muchas de estas empresas el porcentaje es suficientemente alto para que los trabajadores se perciban como copropietarios. Aproximadamente 2.500 ESOPs tienen más del 50% del accionariado de su empresa. Véase National Center for Employee Ownership (NCEO) <http://www.nceo.org/articles/employee-ownership-esop-united-states>.

¹³ Fuente: The National Center for Employee Ownership (NCEO), 2011.

Un ESOP es un plan formal que ofrece la empresa o el empleador para que todos o parte de los trabajadores compren parte o la totalidad de las acciones de la empresa, por lo general, entre un treinta y treinta y cinco por ciento (30-35%). En la mayoría de los casos, los trabajadores no están obligados a hacer una inversión sino que las empresas ofrecen un préstamo que utiliza para comprar acciones de los trabajadores. Los trabajadores no están El motivo principal, o al menos en parte, para la creación de un ESOP es el relevo generacional, cuando el dueño de la empresa no cuenta con herederos o socios interesados en continuar con el negocio y decide dar participación a los trabajadores. El NCEO estima que más de un cincuenta por ciento (50%) de los que se crean por ese motivo.

Otra de las razones para establecer un ESOP puede ser los valores filosóficos del propietario que prefiere compartir la propiedad y los derechos de la empresa con los trabajadores en vez de liquidar o vender la misma. Finalmente, un ESOP puede ser establecido por razones económicas, como estrategia financiera, para como puede ser la búsqueda de financiamiento en busca de ventajas fiscales como pueden ser la desgravación de la amortización de préstamos o la eliminación efectiva sobre el impuesto sobre la plusvalía (Freundlich y Arnaez, 2007). Todo esto mediante una serie de transacciones financieras y fiscales que permite la ley habilitadora de las ESOP.

Un ESOP funciona como un plan de jubilación que invierte principalmente en acciones de la compañía y mantiene sus activos en un fideicomiso, en cuentas destinadas para los empleados. Los participantes del plan no son directamente dueños de las acciones, ostentan algunos, pero no todos los derechos de accionistas convencionales¹⁴ y no pueden recuperar el valor de sus acciones, en su mayor parte, después de salir de la empresa.

¹⁴ La ley de las ESOPs permite que los estatutos incluyan o no el derecho de participar en las elecciones del Consejo de Administración. Los trabajadores participantes en un ESOP deben tener el derecho a voto en cuestiones básicas, pero no necesariamente en todas las cuestiones a las que tiene derecho de voto de un accionista cualquiera.

Existe otras modalidades para ofrecerles participación a los trabajadores en las empresas como: las opciones para la compra de acciones a un precio fijo durante un periodo determinado de tiempo (Stock Options); la compra de acciones por medio de deducciones o descuento salarial (Employee Stock Purchase Plan); donación de acciones a los trabajadores o compra de acciones que de los puedes tener sólo bajo ciertas restricciones (Restricted Stock) y los planes 401K en los cuales se ofrecen acciones de la empresa a los trabajadores como una inversión alternativa y son pareadas por la empresa. Los planes 401K a veces pueden ser combinados con ESOP y son llamados KSOP.

Según Freundlich y Arnaez (2007) una de las diferencias, y muchas veces ventajas, de las ESOP sobre las cooperativas, es que facilita una transformación gradual y escalonada desde una empresa convencional a una empresa participada por sus trabajadores, mientras que en las sociedades cooperativas y laborales exigen una participación mayoritaria en el capital de los trabajadores desde el principio.

Una de las limitaciones y críticas a los ESOP es que el porcentaje de capital de los trabajadores es demasiado pequeño en relación a capital total para lograr un sentido de propiedad fuerte, y que pocas oportunidades se proporcionan para los trabajadores puedan traducir la propiedad en un mayor control y participación en la toma de decisiones Pendleton, Wilson y Wright (1998). A pesar de estas limitaciones, investigadores como Kruse, Freeman y Blasi (2012) han evidenciado que la participación sustancial en el accionariado de la empresa tiene con frecuencia efectos tanto psicológicos y sociales como económicos en la empresa participada (Véase capítulo 3 Marco conceptual).

2.4 Similitudes y diferencias

Existen algunas similitudes y diferencias entre la Transformación en Cooperativas (TEC), las Empresas Recuperadas por los Trabajadores (ERT) y las Employee Stock Ownership Plan (ESOP) que debemos de señalar para

poder comparar y contextualizar los resultados de los estudios que utilizaremos de referencia en esta investigación.

En ambos casos, se observa un cambio de subjetividad en los trabajadores producto de la amenaza o la pérdida del empleo. Los trabajadores se posicionan de forma diferente ante la empresa y ante ellos mismos como colectivo cuando deciden actuar y buscar la forma de mantener su puesto de trabajo. El nuevo posicionamiento ubica al trabajador hasta ahora asalariado más o menos pasivo e individual en un rol de trabajador asociado, propietario, emprendedor, participe de un proceso y proyecto colectivo. Esta nueva condición se sustenta sobre una base de unidad de propósito, participación en igualdad, responsabilidad y compromiso con el grupo, una especie de enfrentamiento psicológico-social con la necesidad de interiorizar tanto nuevos derechos importantes como nuevos deberes también de peso.

Por otro lado, existen diferencias entre ambas modalidades en términos procesales y legales. Mientras que la transformación de sociedades en Cooperativas es una negociación comercial entre el empresario y los trabajadores, la recuperación de empresas es un acto forzoso de toma y ocupación de la empresa, muchas veces, inicialmente, considerada como ilegal. También representa un acto de resistencia social ante la pérdida del trabajo y los medios de subsistencia considerado como un agravio.

En otros países sería muy difícil otro tipo de reorganización societaria que no sea la transformación de las empresas en Cooperativas ya que el contexto y las condiciones son muy distintas y particulares. En la formación de empresas los empresarios toman muchas cautelas mediante diversos mecanismos que separan los bienes de la empresa como adquirir la maquinaria por alquiler (leasing) o separar el inmueble de la sociedad mediante una instrumental. De esta forma sería casi imposible que los trabajadores pudieran adjudicarse algo de los activos de la empresa a no ser por deudas salariales en un proceso concursal.

2.5 La transformación de empresas en cooperativas en el País Vasco

La transformación de sociedades anónimas (SA) en Cooperativas no es algo reciente en Euskadi; existen experiencias reportadas desde mucho antes que la Ley de Cooperativas de 1993 reconociera y regulara esta forma de organizar Cooperativas. En esta parte identificaremos algunas sociedades transformadas en Cooperativas, discutiremos la base legal, presentaremos los organismos de apoyo y los casos de estudio en Euskadi.

Marco legal

La ley de Cooperativas del País Vasco de 1993 establece varias modificaciones respecto al régimen jurídico de las Cooperativas. Entre éstos, el proceso de transformación mediante la regulación de las vías reconvertoras de los tipos societarios. Se pueden producir transformaciones en los dos sentidos, de otro tipo de sociedad en Cooperativa y al revés.

En su Artículo 85, expone que las Cooperativas podrán transformarse en sociedades civiles o mercantiles de cualquier clase siempre que se cumplan varios requisitos. Entre ellos destacamos los siguientes puntos: 1) que sólo se puede efectuarse por necesidades empresariales que exijan soluciones societarias inviables en el sistema jurídico Cooperativo, a juicio de los administradores y, en su caso, de la Comisión de Vigilancia de la Cooperativa, homologado por el Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi; y 2) que habrá de recaer un acuerdo, expreso y favorable, de la Asamblea General, adoptado con los requisitos establecidos para modificar los Estatutos.

Del otro lado, en el Artículo 86, establece que las sociedades y las agrupaciones de carácter no Cooperativo podrán transformarse en Cooperativas de alguna de las clases reguladas en la Ley, siempre que no exista precepto legal que lo prohíba expresamente. Para ello, la transformación tiene que ser acordada por la Junta General, o mediante el

sistema válido equivalente para expresar la voluntad social, con la mayoría exigida por la legislación aplicable. La transformación se tiene que hacer constar en escritura pública, en la cual se expresa todas las menciones previstas en la Ley para la constitución de una Cooperativa. Dicha escritura pública se debe presentar al Registro Mercantil y el de Cooperativas, acompañado del balance cerrado el día anterior al acuerdo de transformación.

En este proceso, la transformación en Cooperativa no altera el anterior régimen de responsabilidad de los socios de la entidad transformada por las deudas sociales contraídas con anterioridad a la transformación de la entidad, a no ser que los acreedores hayan consentido expresamente la transformación. Aunque la ley establece estas dos vías de transformación de tipos societarios, este estudio se enfocará en las sociedades que se transforman en Cooperativas de alguna de las clases reguladas, específicamente a las Cooperativas de trabajo asociado que representan la mayoría de los casos en Euskadi.

La ley 4/1993 define a las Cooperativas de trabajo asociado como aquellas que asocian principalmente a personas físicas que, mediante su trabajo, realizan cualquier actividad económica o profesional para producir en común bienes y servicios para terceros. Sobre estas Cooperativas, queremos resaltar algunos aspectos que nos parecen relevantes para los procesos de transformación como por ejemplo: la limitación sobre el número de horas/año realizadas por trabajadores con contrato de trabajo por cuenta ajena que no puede ser superior al veinticinco por ciento (25%) del total de horas por año de trabajo realizadas por los socios trabajadores y que en relación con los trabajadores contratados por cuenta ajena por la Cooperativa, se ha establecido un límite del treinta por ciento (30%) para todo tipo de contratos laborales, tratando de evitar posibles abusos que desvirtúen el propio carácter de la Cooperativa¹⁵.

¹⁵ Ley 4/1993, de 24 junio. Cooperativas del País Vasco. Exposición de Motivos

Sobre los asalariados que no tienen opción a ser socios, o mientras no puedan ejercitarla, la ley establece que participarán en los resultados de la Cooperativa, cuando éstos fueran positivos, en la proporción que definan los Estatutos. Pero en ningún caso puede ser inferior al veinticinco por ciento (25%) del retorno Cooperativo reconocido a los socios de igual o equivalente clasificación profesional. Esta disposición viene a compensar, de alguna manera, la desigualdad económica que pueda existir entre los socios trabajadores y los trabajadores por contrato.

En el mismo artículo se establece que los socios trabajadores tienen derecho a percibir periódicamente, en plazo no superior a un mes, anticipos laborales por una cuantía no inferior al salario mínimo interprofesional en cómputo anual y que a los efectos de la Seguridad Social, los socios trabajadores están asimilados a trabajadores por cuenta ajena o a trabajadores autónomos. Para ello, los Estatutos pueden optar por uno u otro régimen¹⁶.

En el Artículo 103 se establece que cuando si se producen causas económicas, técnicas, organizativas, de producción o de fuerza mayor que así lo hagan necesario, las Cooperativas de trabajo asociado, pueden suspender temporalmente la obligación y el derecho del socio trabajador a prestar su trabajo, con pérdida de los derechos y obligaciones económicos de dicha prestación, conservando el resto de sus derechos y obligaciones de socio.

Para ello, la Asamblea General debe declarar la necesidad de que, por alguna de las mencionadas causas, pasen a la situación de suspensión la totalidad o parte de los socios trabajadores que integran la Cooperativa, así como el tiempo que ha de durar la suspensión, y designar los socios trabajadores concretos que han de quedar en situación de suspensión. Al cesar las causas de suspensión, el socio trabajador recobra plenamente sus derechos y obligaciones.

¹⁶ Ley 4/1993, de 24 junio. Cooperativas del País Vasco. Artículo 99.

Nos parecen sumamente importante estas disposiciones provisorias ante posibles situaciones económicas o de otro tipo, con el propósito de mantener la estabilidad y continuidad de las operaciones de cooperativa de trabajo asociado. También reconocemos la importancia de que estas decisiones sea un asunto de la Asamblea General en la que participen todos los socios de la Cooperativa.

La Ley 4/1993 establece como una modalidad de colaboración económica las Cooperativas Mixtas, las cuales define como aquéllas en las que existen socios minoritarios cuyo derecho de voto en la Asamblea General se puede determinar, de modo exclusivo o preferente, en función del capital aportado, que estará representado por medio de títulos o anotaciones en cuenta, sometidos a la legislación reguladora del mercado de valores.

En estas Cooperativas, el derecho de voto en la Asamblea General se distribuye de la siguiente manera; al menos el cincuenta y uno por ciento (51%) de los votos se atribuye, en la proporción que definan los Estatutos, a socios cooperadores. Una cuota máxima, a determinar estatutariamente, del cuarenta y nueve por ciento (49%) de los votos se distribuye en partes sociales con voto, que, si los Estatutos lo prevén pueden ser libremente negociables en el mercado.

En el caso de las partes sociales con voto, tanto los derechos y obligaciones de sus titulares como el régimen de las aportaciones se regulan por los Estatutos y, supletoriamente por lo dispuesto en la legislación de sociedades anónimas para las acciones. En términos de la participación de cada uno de los dos grupos de socios en los excedentes anuales a distribuir, sean positivos o negativos, se determinan en proporción al porcentaje de votos que cada uno de los dos colectivos.

Nos resulta interesante esta clasificación de cooperativa mixta la cual podríamos decir que introduce un elemento capitalista en unas sociedades de carácter personalista. En éstas, se reconoce la integración de socios minoritarios o socios colaboradores, que bien pueden ser una persona física

o jurídica, que contribuyen o ayudan a su consecución mediante la aportación de capital pero no participan en la actividad cooperativizada.

Esta disposición, de alguna manera, trata de atender el problema de la capitalización de las cooperativas de trabajo asociado, especialmente del sector industrial que requieren una inversión fuerte para sus operaciones sin alterar el postulado de la subordinación del capital al trabajo.

Organismos de apoyo y de regulación

Movimiento cooperativo

Uno de los organismos de apoyo para la transformación de empresas en cooperativas en el país vasco es Elkar-Lan, una cooperativa que se dedica a promocionar y asesorar a Cooperativas exclusivamente. Es una entidad creada por el movimiento cooperativo vasco, es decir, las Federaciones de Cooperativas de trabajo, enseñanza y crédito (ERKIDE) y las Federaciones de Cooperativas de consumo y agrarias. Se dedica a apoyar la creación de Cooperativas, fundamentalmente Cooperativas nuevas, de gente que tiene su proyecto y que quiere llevarlo a cabo en forma Cooperativa. Pero también se implican en proyectos de sociedades mercantiles que desean transformarse en Cooperativas. Su función principal es ofrecer formación durante todo el proceso de cooperativización. Es decir, formar a los trabajadores sobre el régimen societario Cooperativo, lo que supone ser Cooperativista y cómo hay que hacer la transformación. Además, Elkar-Lan ofrece apoyo durante la puesta en marcha de la transformación. Como Cooperativa le presta ayuda técnica con la redacción de los estatutos, forman a los socios y les ayuda a constituir la Cooperativa. Luego durante el primer año de funcionamiento le ofrecen a la Cooperativa asesoría jurídico-empresarial, sin sustituir a los asesores profesionales que tenga la Cooperativa.

Cabe señalar que los servicios de Elkar-Lan no tienen costos para las Cooperativas ya que esta entidad está financiada por sus socios, la Confederación de Cooperativas de Euskadi, el Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi, ERKIDE y las otras federaciones de Cooperativas.

También recibe financiación del Gobierno Vasco en función del número de empresas que ayuden a poner en marcha bajo la forma de Cooperativa, sean nuevas o sean mercantiles transformadas en Cooperativa.

Para promocionar la transformación en cooperativa, Elkar-Lan hace una campaña todos los años para darse a conocer entre la población de empresas mercantiles, tanto a las sociedades anónimas como a las Laborales y empresas individuales, o sociedades unipersonales. Además, realizan alguna que otra jornada invitando a las empresas que quieran conocer el tema de la transformación.

Otro de los organismos de apoyo es ERKIDE una entidad federativa cooperativa más importante de Euskadi. En ella están asociadas todas las sociedades transformadas en cooperativas. Esta entidad también tiene como función la promoción de nuevas cooperativas, servicios de información y asesoramiento técnico de tipo jurídico, social, económico, fiscal y financiero. Promociona los intereses de sus miembros ante entidades gubernamentales. Ayudan a las Cooperativas en la elaboración de estatutos sociales y reglamentos de régimen interno. Ofrecen ayuda para la otorgación de préstamos personales para realizar aportaciones en las Cooperativas y préstamos para la puesta en marcha de las operaciones. También ofrecen avales financieros y avales técnicos, incluso participación en el capital social de las Cooperativas y préstamos participativos y servicios de seguro.

También ofrece formación técnica y Cooperativa a los socios trabajadores, consejos rectores y administradores únicos. Proveen ayuda en el diseño de herramientas de gestión como: planes de gestión anuales, sistemas de control de costos, medición de la satisfacción de las personas, análisis de calidad de la gestión, planes de comunicación, entre otras.

Las tres Cooperativas vascas estudiadas en este proyecto pertenecen a esta Federación y han participado de sus actividades educativas. Dos de ellas recibieron ayuda de ERKIDE en su proceso de transformación.

Finalmente, otro organismo de apoyo es el grupo empresarial cooperativo de MONDRAGON es otro de los organismos de apoyo en el proceso y posterior a la transformación en Cooperativas. En un principio, hasta los años 80, el apoyo a las transformaciones de Cooperativas y su incorporación al conglomerado era coordinado por la División Empresarial de Caja Laboral que estaba encargado del área de promoción de las Cooperativas.

En la actualidad, MONDRAGON lleva a cabo otra modalidad de transformación. Se realiza por medio de la adquisición de una empresa y, cuando sea viable, posteriormente comienza un proceso de cooperativización de sus trabajadores y/o la empresa adquirida. También ha comenzado otro proceso mediante el cual los empleados de algunas Cooperativas que no son de trabajo asociado van adquiriendo la condición de socios trabajadores, como es el caso de Eroski. En este estudio no cubrimos estas modalidades pero nos parece importante mencionarlo por lo novedoso que resulta y el impacto que pueda tener para otras Cooperativas fuera de la Corporación y en otros países.

MONDRAGON también mantiene una relación directa con las Cooperativas que se han transformado a través de un apoyo técnico y de formación que reciben las Cooperativas dentro de cada una de sus divisiones empresariales. En el caso de algunas Cooperativas también reciben ayuda económica y de gestión organizacional. Cuando una Cooperativa atraviesa por situaciones críticas en su actividad económica y registra pérdidas, MONDRAGON dispone del Fondo de Solidaridad y fondos centrales (financiados por inversiones y aportaciones de todas las Cooperativas miembros) que compensa una parte de sus pérdidas cuando la Cooperativa cumple con una serie de condiciones que demuestra su compromiso de abordar sus dificultades.

Por otro lado, cuando las Cooperativas registran bajas en su producción y tiene excesos de trabajadores, la Corporación, mediante su entidad de seguridad social, Lagun Aro, tiene un mecanismo para ubicar dichos trabajadores en otras Cooperativas que los necesiten. De esta forma, el

grupo MONDRAGON a lo largo de las décadas, ha ayudado a mantener un número importante de sus Cooperativas hasta que recuperaran su estabilidad económica.

Estado

La ley 4/1993, Cooperativas del país Vasco asume, como función de interés social, la promoción, estímulo y desarrollo de las entidades Cooperativas y sus estructuras de integración empresarial y representativa. Para ello, el Gobierno Vasco actúa en materia de Cooperativismo a través del Departamento al que está adscrita la materia de Trabajo. A este departamento le dota de los medios personales y materiales necesarios para el adecuado cumplimiento de sus funciones de promoción, difusión, formación, inspección y registral.

Corresponde al Departamento de Trabajo y Seguridad Social del Gobierno Vasco la potestad originaria de la función inspectora en relación con el cumplimiento de la Ley. No obstante, reglamentariamente puede regularse los casos, requisitos y límites en las que Federaciones y la Confederación de Cooperativas de Euskadi ejercerán funciones inspectoras respecto de sus entidades asociadas. La función inspectora se realiza preferentemente con carácter preventivo y coadyuvante al mejor cumplimiento de la Ley. Para esto, los inspectores prestan su asesoramiento para evitar que las Cooperativas incurran en infracciones.

La Ley clasifica las infracciones como muy graves y graves y las sanciones que aplican a cada clase. La comisión de cualesquiera infracciones clasificada como muy graves, cuando provocan o puedan provocar importantes perjuicios económicos o sociales, o que suponen vulneración reiterada esencial de los principios cooperativos, pueden ser causa de descalificación de una Cooperativa.

Cuando el Departamento de Trabajo y Seguridad Social tiene conocimiento de que una Cooperativa incurre en alguna causa de descalificación, requiere

a la misma que subsane la infracción en un plazo no superior a los seis (6) meses desde la notificación o la publicación de dicho requerimiento. El incumplimiento de lo requerido origina la incoación de un expediente de descalificación.

Otro organismo del Estado es el Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi es constituido como máximo órgano de promoción y difusión del Cooperativismo, se configura como una entidad pública de carácter consultivo y asesor de las administraciones públicas vascas para todos los temas que afecten al Cooperativismo. Goza de personalidad jurídica propia y plena capacidad de obrar para el cumplimiento de sus funciones. Le corresponde al CSCE las funciones de facilitar y colaborar en la investigación, planificación y ejecución de los programas de desarrollo y fomento del Cooperativismo, y promover la educación y formación Cooperativa. Además, organizar servicios de interés común para las federaciones de cooperativas y, en su caso, para estas últimas.

El Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi está integrado por representantes de las cooperativas, del Gobierno Vasco y de las Universidades del País Vasco, cuyo número respectivo se determina reglamentariamente. La representación de las cooperativas, que es mayoritaria en el Consejo, y se realiza a través de las federaciones en las que aquéllas se integren.

Incentivos o subvenciones para la transformación en Cooperativas

Algunas de las empresas transformadas en Cooperativas disfrutaron de unas prestaciones que en su momento se llamaban Créditos del *Fondo General de Protección del Trabajo* el cual ofrecía a los trabajadores que iban al paro, la cantidad de dinero que les correspondía para que pudieran capitalizar la nueva Cooperativa. También, se negociaba con el Estado la condonación o disminución de deudas determinadas con Hacienda o la Seguridad Social.

Otros incentivos que la Ley 4/1993 reconoce son algunas medidas especiales de fomento como: el trato como mayoristas y un derecho preferente en los casos de empate en las ofertas correspondientes a los concursos y subastas en que participen y que sean convocados por las administraciones públicas vascas y entes de ellas dependientes para la realización de obras, servicios y suministros.

2.6 La transformación de empresas en cooperativas en Puerto Rico

En Puerto Rico existen varios casos de transformación de sociedades (empresas o corporaciones) en Cooperativas aunque no es una vía muy conocida por los trabajadores como forma de organizar Cooperativas. Si aplicáramos rigurosamente la definición de transformación en Cooperativa, ofrecida al inicio de este informe, podríamos decir que solo han ocurrido, a lo sumo, dos (2) o tres (3) casos de transformaciones en Puerto Rico. Son muy pocas las que surgen como una reestructuración de la empresa mediante la modalidad de adquisición. En los otros casos, la empresa había cerrado y posteriormente se reabrió con la compra de algunos activos por parte del grupo de trabajadores de la empresa anterior. En este sentido, estaríamos hablando, según la clasificación de Vanek (1985), de la formación espontánea de una nueva Cooperativa, de trabajo asociado, que nace sin experiencia previa o la formación inducida del exterior, en este caso por el Estado, quien ayuda a la creación de la Cooperativa de cero. No obstante, las clasificaremos como transformaciones en Cooperativa en cuanto y en tanto, mantiene parte del grupo de empleados y la misma actividad productiva. Además, comparten antecedentes, condiciones y experiencias similares a las que propiamente cumplen con la definición.

En términos generales, las Cooperativas de trabajo asociado en Puerto Rico son muy difíciles de identificar y clasificar puesto que tanto las agencias gubernamentales que promocionan o supervisan las Cooperativas como el propio movimiento cooperativo no las clasifican como de trabajo asociado sino por actividad productiva.

Dentro de la clasificación utilizada podríamos encontrar Cooperativas de trabajo asociado en diversas categorías oficiales como son; Cooperativas Industriales, Cooperativas de Tipos Diversos, incluso en Cooperativas de Transporte. En conjunto estimamos, que existen cerca de treinta (30) Cooperativas de trabajo asociado, lo que representa un trece por ciento (13%) del total de Cooperativas no financieras o escolares¹⁷. De estas treinta (30) Cooperativas de trabajo asociado, catorce (14) son Cooperativas industriales de las cuales ocho (8) o diez (10) han sido producto de una transformación de acuerdo a nuestra definición.

Marco legal

La Ley General de Sociedades Cooperativas de Puerto Rico reconoce de forma somera la transformación en Cooperativa. En su artículo 3.8 sobre las entidades transformándose en Cooperativas, establece que las sociedades y corporaciones en proceso de transformarse en Cooperativas, por iniciativa de sus trabajadores o usuarios, tienen los mismos derechos y obligaciones que las Cooperativas en formación. Es decir, iguales a los grupos que han presentado sus los documentos constitutivos pero que todavía no aparecen inscritas como Cooperativas en el Departamento de Estado. Para lo cual, se establece un término para su constitución de no más de un (1) año, contado desde la fecha de la radicación de las cláusulas y el reglamento ante la Administración de Fomento Cooperativo, (hoy Comisión de Desarrollo Cooperativo).

La ley 239/2004 sólo establece dos tipos de Cooperativas, las de trabajo asociado y las de vivienda, aunque esto no significa que sean los únicos tipos que permite la Ley. Las Cooperativas de trabajo asociado son definidas como las que agrupan personas que aportan trabajo y capital para desarrollar una actividad empresarial que produzca en común bienes y

¹⁷ Según el informe de la Comisión de Desarrollo Cooperativo para el año 2010 existían 236 Cooperativas no financieras en Puerto Rico.

servicios para terceros en la que la mayoría del capital social es propiedad de los trabajadores¹⁸.

El propósito de las Cooperativas de trabajo asociado es la ejecución en común de las tareas productivas de servicios o profesionales con el objetivo de proporcionarse fuentes de trabajo estables y convenientes, en las que sus socios trabajadores dirigen todas las actividades de la misma con el fin de generar actividades productivas que les permitan recibir beneficios de tipo económico y social. El régimen de propiedad de los medios de producción en estas Cooperativas es de carácter social e indivisible.

Las Cooperativas de trabajo asociado se pueden constituir con un mínimo de cinco (5) personas con capacidad legal para aportar su trabajo productivo. La cantidad de socios está determinada por los recursos productivos de la Cooperativa y su capacidad para generar puestos de trabajo regulares. Las Cooperativas no están obligadas a mantener o aceptar nuevos socios cuando se sobrepasa dicha capacidad.

La reducción definitiva del número de puestos de trabajo de socios de la Cooperativa sólo puede darse para mantener su viabilidad empresarial cuando por causas económicas, técnicas, organizativas o de fuerza mayor así lo determina la Junta de Directores o la Asamblea de Socios. El reglamento interno de la Cooperativa dispone sobre estos aspectos.

La ley 239/2004 también reconoce la figura de trabajadores no socios o empleados contratados por la Cooperativa que no son socios de la misma, sino que se desempeñan a cambio de un salario. Sin embargo, no establece una relación porcentual de los contratos permitidos o las horas de trabajo con entre los socios trabajadores y los trabajadores no socios.

La Ley 239/2004 reconoce la figura de socios colaboradores en las Cooperativas de trabajo asociado. Estos pueden ser personas naturales o

¹⁸ Ley 239/2004, Artículo 34

jurídicas, públicas o privadas sin fines de lucro, que aportan capital social de conformidad con lo dispuesto en el reglamento y cláusulas de incorporación de la Cooperativa. Sin embargo, en los reglamentos internos de las tres (3) Cooperativas estudiadas establecen que la naturaleza de las Cooperativas es mixta en las cuales existen socios colaboradores que invierten capital pero no participan de la actividad productiva.

La aportación del conjunto de todas las aportaciones de los colaboradores no puede exceder el cuarenta y cinco por ciento (45%) del capital social de la Cooperativa. De esta manera, los socios trabajadores siempre poseen el cincuenta y cinco por ciento (55%) del capital social de la Cooperativa. La ley también limita las acciones que un socio puede poseer individualmente, el máximo puede ser el cuarenta y cinco por ciento (45%) del capital social. A diferencia de la Legislación de Cooperativas en Euskadi, estas acciones o participación no pueden ser libremente negociables, tampoco están sometidas a la legislación reguladora del mercado de valores.

La ley establece que el reglamento general de una Cooperativa puede disponer sobre la forma y el procedimiento para emitir certificados de acciones preferidas. Estas acciones preferidas pueden ser adquiridas por socios o por no socios y se dispone que, la suma total de acciones preferidas están limitadas al monto total de capital de la Cooperativa¹⁹. Los ingresos derivados de estas acciones preferidas o préstamos concedidos a la Cooperativa de trabajadores son exentos de contribuciones sobre ingresos de conformidad con las leyes estatales.

Organismos de apoyo y de regulación

Movimiento cooperativo

El primer organismo de apoyo para la transformación en cooperativa es la Liga de Cooperativas de Puerto Rico, asociación de tercer grado del movimiento cooperativo puertorriqueño que agrupa a las cooperativas,

¹⁹ Ley 239/2004, Artículo 19.3

federaciones y centrales de cooperativas organizadas bajo esta ley o alguna otra ley de la Asamblea Legislativa de Puerto Rico. Entre sus funciones está fomentar, intensiva y permanentemente, la educación Cooperativa en todos los niveles del movimiento cooperativo en los demás sectores. Para esto, ha creado un Centro Nacional de Servicios Educativos (CENASE) el cual ofrece orientación a nuevos grupos cooperativos antes y posterior a su constitución.

Además, puede realizar estudios de viabilidad y fomentar la creación de nuevas Cooperativas de sectores no federados. En algunos casos, la Liga de Cooperativas es el primer contacto que hacen los trabajadores al inicio de evaluar la posibilidad de transformarse en Cooperativas.

Estado

En la Ley General de Sociedades Cooperativas establece como política pública del Estado Libre Asociado de Puerto Rico la garantía del libre desenvolvimiento y la autonomía de las cooperativas. En armonía con esto, buscará la forma y manera de ayudar, estimular, desarrollar, promover y dar apoyo al movimiento cooperativo. Además, garantiza que las Cooperativas gozarán de todas las facultades y prerrogativas que la ley concede a otras personas jurídicas y que no se establecerán restricciones que sean discriminatorias o exigencias adicionales para éstas.

Para llevar a cabo esta política pública se han creado a través de legislación varias agencias, corporaciones y corporaciones públicas de apoyo y reglamentación de las Cooperativas en Puerto Rico, así como, la extensión de algunos programas de incentivos y subvenciones disponibles para promover la organización o la transformación de nuevas Cooperativas. En los pasados años, estas instituciones estatales han pasado por varias reestructuraciones y transferencias de funciones, la más reciente en el año 2008.

En el año 2008, la Legislatura de Puerto Rico se aprobó la Ley 247/2008 con el propósito de re-estructurar las agencias y entidades relativas al

Cooperativismo. Mediante esta ley crea la Comisión de Desarrollo Cooperativo como mecanismo para formular e implantar la política pública del estado sobre el Cooperativismo y armoniza las funciones públicas de promoción y fiscalización de las Cooperativas. La Comisión es una entidad jurídica de la Rama Ejecutiva independiente, separada de cualquier otra agencia o entidad pública y no sujeta a otro Departamento, Agencia, Dependencia o Instrumentalidad del Gobierno de Puerto Rico. Este organismo es regido por una Junta Rectora de diez (10) miembros en propiedad, Cinco (5) en representación del estado y cinco (5) en representación del movimiento cooperativo. Además, dos (2) miembros adjuntos, el Presidente Ejecutivo de la Corporación Pública para la Supervisión y Seguro de las Cooperativas (COSSEC) y el Director Ejecutivo del Fondo de Inversión y Desarrollo Cooperativo (FIDECOOP). Los miembros adjuntos tienen una función asesora a la Junta Rectora, participan en sus reuniones con voz pero sin voto.

Esta ley, además, transfiere a la Comisión de Desarrollo Cooperativo todas las funciones de la antigua Administración de Fomento Cooperativo, agencia bajo la cual se transformaron en Cooperativa los casos estudiados. Por medio de esta transferencia ahora la Comisión, tiene la función de desarrollar programas que sean necesarios y convenientes para asegurar el continuo éxito del movimiento Cooperativista en todas sus fases, incluyendo promover el desarrollo de empresas Cooperativas. Para esto, lleva a cabo actividades educativas y ofrece servicios técnicos a las Cooperativas en formación. Además, asesora a las cooperativas en formación sobre los incentivos, subvenciones, o financiamiento que pueden ofrecer otras agencias para ayudar a viabilizar un proyecto cooperativo.

Como parte de sus funciones, la Comisión, evalúa y tramita los documentos constitutivos de las cooperativas. Luego los somete para su inscripción y reconocimiento oficial ante el Departamento de Estado agencia en la cual se registran las corporaciones y cooperativas en Puerto Rico.

Otra de las agencias gubernamentales es la Corporación Pública para la Supervisión y Seguro de las Cooperativas de Puerto Rico (COSSEC), entidad creada por disposición de la Ley 114/2001 cuyo propósito original era fiscalizar y supervisar de forma comprensiva y consolidada a las cooperativas de ahorro y crédito que operen o hagan negocios en el Estado Libre Asociado de Puerto Rico y además, proveer a todas un seguro de acciones y de depósitos. Es decir, sociedades cooperativas de ahorro y crédito reglamentadas bajo la Ley 255/2002.

Posteriormente, la Ley 247/2008, adscribió esta corporación pública a la Comisión de Desarrollo Cooperativo, modificó la estructura administrativa y sus funciones y deberes. Actualmente, la Corporación está dirigida por una Junta integrada por nueve (9) miembros: cuatro (4) personas en representación del Estado, tres (3) personas en representación de las Cooperativas aseguradas, un (1) representante de la Liga de Cooperativas de Puerto Rico y un (1) ciudadano particular en representación del interés público.

Una de las más importantes fue la transferencia a COSSEC de las funciones de fiscalización de cooperativas que operan bajo la Ley General de Sociedades Cooperativas, Ley 239/2004, excepto la Liga de Cooperativas. En esta transferencia se dispone además, que con respecto a las cooperativas que no son de ahorro y crédito, toda función de fiscalización efectuada por la Corporación será realizada reconociendo la diferencia en el alcance y ámbito de la fiscalización de entidades cooperativas no financieras.

Anteriormente, las cooperativas eran fiscalizadas por la Oficina del Inspector de Cooperativas. Esta agencia era la encargada de otorgar el permiso para comenzar las operaciones de una cooperativa y velar por que toda Cooperativa cumpliera con sus cláusulas de incorporación, su reglamento interno y las disposiciones de esta Ley. Para lograr esto, el Inspector examinaba por lo menos una (1) vez al año las auditorías realizadas sobre las operaciones de toda Cooperativa incorporada y funcionando en Puerto Rico.

A parte de estas funciones transferidas, aun no se han establecido los alcances y el ámbito de fiscalización para las cooperativas no financieras. Hasta el momento, COSSEC les están requiriendo a las cooperativas, incluyendo las de trabajo asociado, la presentación de un informe financiero trimestral y les están requiriendo una auditoria externa o auditando, ellos mismos en algunos casos, por lo menos una vez al año.

La última de las agencias de apoyo es el Fondo de Inversión y Desarrollo Cooperativo (FIDECOOP) es una corporación sin fines de lucro, creada por virtud de la Ley 198/2002 con el propósito de ofrecer al movimiento cooperativo de Puerto Rico un método alterno de financiamiento para promover, ampliar y establecer nuevas empresas. Para lograr esto, el Estado, como política pública a favor del desarrollo del movimiento cooperativo, se compromete a co-invertir hasta la suma total de veinticinco millones (25,000,000) de dólares, pareando las inversiones que efectúen las entidades Cooperativas al Fondo.

El mismo está administrado por una Junta Directores compuesta por nueve miembros en la cual participan cuatro (4) representantes del Estado, cuatro (4) representantes del movimiento cooperativo y un representante del interés público designado con el voto de dos terceras (2/3) partes de los demás miembros de la Junta.

El Fondo provee recursos financieros a título de inversión o financiamiento a largo plazo para subvencionar costos de la empresa Cooperativa elegible como: contratos de arrendamientos, de venta a plazos, de compra, de venta condicional, venta de pacto de arrendamiento, de préstamo, de hipoteca, de gravamen mobiliario, de arrendamiento, o cualquier otro contrato de financiamiento o combinación de los anteriores. Además de llevar a cabo acuerdos de inversión, el Fondo provee apoyo gerencial a las Cooperativas mediante asistencia gerencial directa o mediante programas de educación continuada.

Las empresas que se han transformado en Puerto Rico han solicitado préstamos y líneas de crédito, así como inversiones de capital al Fondo. En algunos casos, el Fondo ha requerido la participación con voz en las Juntas o Consejos Rectores de las Cooperativas.

Finalmente, en 1953, se creó el Instituto de Cooperativismo adscrito a la Facultad de Ciencias Sociales del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico. Este centro fue creado con el propósito de realizar investigaciones para el desarrollo del Cooperativismo en el país y ofrecer educación a los líderes voluntarios y profesionales de las Cooperativas.

En el año 2008, se aprobó un plan para la re-conceptualización del Instituto de Cooperativismo en el cual se estableció, entre otras cosas, un nuevo servicio de capacitación y tutorías a grupos interesados en organizar una Cooperativa o trabajadores que les interese transformar una empresa en Cooperativa. Este servicio consiste ofrecer acompañamiento a los desde la fase inicial del proyecto cooperativo hasta su constitución y funcionamiento.

Incentivos o subvenciones para la organización o transformación en Cooperativas

Un aspecto importante sobre las cooperativas en Puerto Rico es que tienen exención contributiva. En el Artículo 23 de la Ley 239/2004 establece que las Cooperativas, sus subsidiarias o afiliadas, así como los ingresos de todas sus actividades u operaciones, todos sus activos, capitales, reservas y sobrantes y los de sus subsidiarias o afiliadas estarán exentos de toda clase de tributación sobre ingresos, propiedad, arbitrio, patente, cualquiera otra contribución impuesta o, que más adelante se impusiere por el Estado Libre Asociado de Puerto Rico o cualquier subdivisión política de éste.

Además, todas las acciones y valores emitidos por las Cooperativas están exentos, tanto en su valor total como en los dividendos o intereses pagados al amparo de los mismos, de toda clase de tributación sobre ingresos, propiedad, arbitrio, patente. También están exentas del pago de derechos,

arbitrios o aranceles estatales o municipales, incluyendo el pago de cargos por licencias, patentes, permisos y registros, del pago de cargos, derechos, sellos o comprobantes de rentas internas relativos al otorgamiento de toda clase de documentos públicos y privados.

Además de estas exenciones, las Cooperativas cualifican para las siguientes ayudas: Ayudas de los Consorcios que crean los Municipios, Fondos otorgados por la Ley Inversión en la Fuerza Laboral (Ley WIA), Fondo para el Fomento de Oportunidades de Trabajo (Ley Núm. 52), Incentivos que se ofrecen a través del Puerto Rico Industrial Development Company (PRIDCO) y el Departamento del Trabajo.

Algunas de los incentivos más utilizados en los procesos de la transformación en Cooperativas han sido: el reembolso, por la creación de empleo, hasta un cincuenta por ciento (50%) del salario por un período de un (1) año a los trabajadores asalariados y el crédito contributivo en compras de empresas en cierre que otorga hasta un cincuenta por ciento (50%) de crédito.

2.7 Aspectos a considerar en el proceso de transformación de empresas en cooperativas de trabajo asociado

La transformación de una sociedad convencional en Cooperativa no es un proceso lineal, cada proceso es único y diferente. Tampoco tiene un tiempo definido. Una transformación puede ser relativamente sencilla o puede resultar muy compleja por lo que puede tardar meses o años en concluir. De acuerdo a esta investigación, podemos llegar establecer varios elementos que se deben considerar en un proceso de transformación. Entre ellos, podemos mencionar tres básicos; en primer lugar, que el empresario quiera vender²⁰, segundo, que los trabajadores estén dispuestos a organizar la Cooperativa; y finalmente, que se pongan de acuerdo en el precio. En este sentido:

“Cada supuesto de transformación requiere de un análisis y en función de ese análisis se da una

²⁰ O bien, en el caso de empresas recuperadas, el empresario puede ser obligado a vender o incluso, ceder su propiedad. Pero no es nuestro caso.

respuesta determinada... entonces, no todo es blanco o negro, no existe un modo operante o un proceso único cada, digamos, transformación requiere de un análisis previo de ver cómo está la empresa, de ver qué personas claves.”.
(Representante de Elkar-Lan)

No obstante, podemos identificar dos aspectos que se deben considerar en el proceso de transformación: la viabilidad económica y la viabilidad social. Algunos de los aspectos relacionados con estas viabilidades que debemos considerar antes de iniciar la transformación se descubren al contestar una serie de preguntas, como por ejemplo: ¿Por qué venden?, ¿Cuál es su situación?, ¿Es viable a corto, medio y largo plazo?, ¿Podría hacerse viable con inversiones, formación u otros cambios razonables? La cuestión, por lo tanto, es saber si el proyecto tiene futuro o lo mejor es que cierre el empresario. Por otro lado, la dimensión social es igualmente importante. ¿Tienen interés los trabajadores para transformar la empresa? ¿Quiénes van a componer el grupo? ¿Qué formación necesitan?

2.7.1 Viabilidad económica

Como anteriormente mencionamos, las transformaciones pueden ser motivadas por situaciones económicas críticas, problemas de relevo generacional, deslocalización o tendencias de las empresas en sectores muy puntuales como por ejemplo, el sector de la enseñanza en Euskadi. Cuando una empresa atraviesa por situaciones económicas críticas es importante conocer las razones que llevaron a la empresa a tal situación, si es un problema de mercado, del producto, falta de capital, pérdidas acumuladas, endeudamiento, incluso mala gestión. Hay que evaluar si es más conveniente cerrar la empresa que transformarla en Cooperativas ya que:

“A veces, nosotros hacemos sugerencias al empresario y a los trabajadores que no hagan Cooperativas con esa empresa. Que cierren porque la situación es desastrosa que es mejor cerrar esa empresa que crear una nueva empresa que continuar con la de su antiguo propietario y empresario”. (Representante de Elkar-Lan)

Si la empresa tiene situaciones de dificultades, por saturación o reducción de mercado es posible que la empresa requiera unos cambios que inciden en el proceso de transformación. Por ejemplo, que se necesite una reestructuración de la plantilla, saber si el número de trabajadores que se tiene es superior o inferior para mantener y hacer rentable la producción porque igual resulta que no es viable para todos los trabajadores que hay en la empresa. Por otro lado, si el producto de la empresa está maduro, hay que considerar si es viable mantenerlo o cambiarlo. Esto puede ser una decisión crucial ya que puede que requiera maquinaria y equipos nuevos, además el readiestramiento de los trabajadores.

En un proceso de compra se adquieren tanto los activos como los pasivos por lo que hay que evaluar si la Cooperativa puede asumir las deudas de la empresa o si puede renegociarlas en el proceso concursal. Si la empresa requiere de mucho capital para su producción hay que evaluar las posibles fuentes de financiamiento y la capacidad que pueda tener los socios de la Cooperativa para invertir en la empresa y, posiblemente, endeudarse.

Si la empresa es rentable o si el motivo de la transformación lo produce una situación de continuidad, por relevo generacional o porque el propietario quiere dejar el negocio y quiere vender, entonces se debe tomar en consideración la negociación del precio de venta. En algunos casos la negociación puede resultar sencilla y hasta resultar beneficiosa para los trabajadores. En otras, puede conllevar desacuerdos que pueden poner en riesgo la negociación de venta:

*“Yo puedo querer vender, pero quiero vender por cien millones y los trabajadores dicen “oiga sí, pero yo le pago cincuenta”, entonces igual se queda en setenta y cinco o igual no se queda en nada porque el propietario de la empresa dice: no vendo en ese precio me buscaré un partner”.
(Representante de Elkar-Lan)*

2.7.2 Viabilidad social

Uno de los aspectos fundamentales para una transformación en Cooperativa es el interés y la voluntad de los trabajadores que van a participar en el proyecto. Como en toda Cooperativa, existe el principio de que las personas deben participar libre y voluntariamente para asumir las responsabilidades tanto económicas como asociativas. En ocasiones, los trabajadores de una empresa no les interesan asumir dichas responsabilidades o simplemente no quieren o pueden endeudarse. Otros tienen situaciones económicas difíciles que podría limitar su participación en el proyecto, aunque en estos casos, existen o se buscan mecanismos para no dejar fuera a ningún trabajador por causas económicas como pueden ser préstamos personales, descuentos salariales por algún periodo de tiempo. En este sentido:

“Nosotros hemos encontrado todo tipo de empresas, digamos, que iban muy bien, plantearles incluso el empresario una oferta muy, muy, muy importante y golosa y sin embargo, pues no querer, los trabajadores ese planteamiento pues porque querían que entrase otro grupo Cooperativo como en este caso MCC detrás y en ese caso sí que apostaban. Joder, pero eso es como apostar a caballo ganador”.
(Representante de Elkar-Lan)

Parece obvio que, cuanto más interés por parte de los trabajadores, mejores posibilidades tiene la nueva Cooperativa de salir adelante. Sin embargo, un interés mayoritario no es necesariamente imprescindible. En ocasiones, trabajadores se conviertan en socios, pero también pueden cerrar las puertas aquellos trabajadores que no sean aptos de ser socios cooperativistas. A la vez, es importante actuar con cuidado y delicadeza a la hora de contemplar la exclusión de algunas personas. Reticentes al principio, como hemos comentado, pueden evolucionar y llegar a desarrollar otra perspectiva.

Hay personas que pasan de ser trabajadores a socios de la Cooperativa muy fácilmente si ya se sienten parte o están muy implicados de alguna manera con la empresa. En este caso, es muy sencillo incorporarles si ya cuentan con un compromiso hacia la empresa. Lo que vienen a obtener ahora son

unos derechos que antes no tenían al adquirir la condición de socio (aunque, a veces, los problemas surgen más tarde cuando comprendan plenamente que el ser socio también supone la asunción de riesgos y responsabilidades). Por otro lado, hay trabajadores que no se sienten parte o no tienen el mismo nivel de compromiso con la empresa en cuyo caso es un poco más difíciles incorporarles. Para el representante de Elkar-Lan hay trabajadores que *“...que lo único que quieren es ser asalariados, no quieren problemas, quiero mis ocho horas o mis siete y media y olvídate...”*.

Por otro lado, un trabajador puede ser excelente en su trabajo pero no ser un buen Cooperativista o, a la inversa, ser un buen socio en la Cooperativa pero un mal trabajador. Eso es algo que se debe identificar. Se pueden dar dos casos, que un trabajador no quiera entrar o que los demás del grupo no quieren que entre por diversas razones como puede ser el tener una idea de negocio distinta entre ellos o por ser un trabajador en estos casos:

“...se produce una situación natural en los propios colectivos (yo con este quiero hacer una Cooperativa pero contigo no, estamos los tres trabajando, oye pero, a mí, usted empresario quíteme este yo no lo quiero...”. (Representante de Elkar-Lan)

Otra consideración importante sobre los trabajadores que están dispuestos a participar del proyecto de transformación es su perfil. La Cooperativa va a necesitar de trabajadores directos pero también de trabajadores claves no directos que conozcan el “know how” del negocio. Es muy probable que si las propias personas que están dentro de la empresa y que son claves no ven el modelo cooperativo, los trabajadores tampoco apuesten por la vía de una transformación en Cooperativa.

En este sentido, nos podemos encontrar con una serie de factores que hagan que el proyecto sea inviable. Cuando hablamos de trabajadores claves nos referimos a parte de la gerencia, como el área financiera o comercial, pero también encargados o líderes de grupo. Por esto:

“...es clave y fundamental que haya dentro de ellos mismos, el propio grupo de trabajadores, unos líderes, ...es fundamental que las personas relevantes entre los trabajadores por cuenta ajena vayan asumir responsabilidades en esa empresa nueva Cooperativa. Eso es algo que se detecta de una manera sistemática en todos los procesos”. (Representante de Elkar-Lan)

En toda transformación es importante considerar la formación de los trabajadores en todos los aspectos que conlleva la transformación y el funcionamiento de una Cooperativa, desde su estructura organizativa hasta sus asuntos sociales y económicos. En cuanto a los aspectos asociativos, es fundamental formar sobre los derechos y deberes de los socios, el derecho a la información, las bajas voluntarias y obligatorias, las normas de disciplinas sociales, la participación y las competencias de la Asamblea general, la administración y los órganos rectores.

En el aspecto económico, es crucial que reciban formación sobre los asuntos como la responsabilidad, el capital social, las aportaciones obligatorias, la determinación de los excedentes netos, los usos de los excedentes, incluido el reparto entre personas socias, los fondos sociales obligatorios y la imputación de pérdidas. También conocer cómo se gestiona y se participa en una sociedad de personas de forma democrática.

La formación de los trabajadores también es un proceso que requiere de tiempo y depende en muchos casos de las actitudes y aptitudes de cada persona y sus circunstancias como su edad, preparación académica, cultura y muchos otros factores que pueden incidir en el proceso de cooperativización. Este proceso de formación es necesario para que los trabajadores puedan y logren entender la dualidad de roles que conlleva ser copropietario y trabajador de una Cooperativa. Según el representante de Elkar-Lan no podemos pretender que *“Entonces, la gente pone por el hecho de trabajar por cuenta ajena y mañana ser Cooperativa, digámoslo así, no son máquinas, no es que le pongamos un chip y ya funciona como Cooperativista, ¿No?”*.

Ahora pasemos a establecer el marco conceptual que nos ayudará a explicar los otros temas de esta investigación, los aspectos psicosociales que pueden experimentar los trabajadores en una transformación de la empresa en cooperativa.

CAPÍTULO 3: MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual de esta investigación se enfoca en sustentar los distintos aspectos psicosociales que muestran los trabajadores que han participado en la transformación de una empresa en cooperativa. Se presentarán diferentes enfoques teóricos y los hallazgos empíricos de varios estudios sobre las experiencias tanto en Cooperativas (COOP) como en Empresas con Planes de Participación Accionarial (ESOP) y las Empresas Recuperadas por sus Trabajadores (ERT). Después de una introducción general sobre la literatura en este campo, estaremos analizando las siguientes cuatro (4) categorías: *los motivos de los trabajadores; el proceso identitario; la percepción de los cambios organizacionales; y la evaluación y satisfacción de los trabajadores posterior al proceso de transformación.*

Reconocemos que cada uno de estos aspectos individualmente puede ser analizado desde diversas corrientes teóricas, desde la lógica racional de la modernidad hasta el pluralismo y diversidad de perspectivas que valora la posmodernidad. No obstante, intentaremos apoyarnos en algunos enfoques puntuales que nos ayuden a comprender estos cuatro aspectos dentro del marco contextual de una transformación en cooperativa. Para este análisis partiremos desde la base de las llamadas teorías de motivación de contenido²¹.

La primera categoría a analizar es el motivo o los motivos que pueden tener los trabajadores para iniciar un proceso de transformación de la empresa en cooperativa. Comenzaremos desde la definición de motivos de Romero (2005) la cual enfatiza la motivación como un proceso. Se complementará con la teoría socioeconómica mediante el paradigma “Yo-Nosotros” de Amatai Etzioni (2007). Además, haremos referencia a diversos estudios empíricos sobre las fuentes o factores motivacionales en situaciones de transformaciones, especialmente y como base el estudio de Hochner y

²¹ Las teorías de motivación de contenido son aquellas que estudian y consideran los aspectos (como las necesidades, aspiraciones y el nivel de satisfacción) que pueden motivar a las personas.

Granrose (1985) y los estudios en cooperativas de Haubert (1984). Estos enfoques comparten la noción de que las decisiones de los trabajadores, en general no tienen un motivo unitario, como puede ser el caso de mantener el puesto de trabajo, sino que pueden tener más de una utilidad como es el surgimiento de unas creencias o valores que pueden ser empresariales y/o colectivos.

En la segunda categoría analizaremos el tema de la identidad partiendo de un acercamiento teórico del concepto a nivel general y desde una perspectiva psicosocial representada por Dubar (2002) y Etzioni (1997). Se presentan tres factores identitarios que inciden en el proceso de transformación: el *trabajo*, la *propiedad* y la *cooperativa*.

La tercera categoría será explicar los posibles los cambios organizacionales mediante la teoría de los cambios socio-técnicos de Bartkus (1997) y el análisis de la relación entre la participación de trabajadores en el capital “Ownership” y la naturaleza los cambios organizacionales de Dirks, Cumming y Pierce (1996) y Pierce y Jussila (2012). Finalmente, la cuarta categoría que analizaremos en la investigación será la evaluación y satisfacción de los trabajadores utilizando el enfoque de los tres modelos de satisfacción en situaciones de co-propiedad del artículo clásico en este campo de Klein (1987).

3.1 Introducción: Efectos de la participación de trabajadores en el capital

La revisión de literatura en esta investigación se enfocó en textos, leyes y estudios empíricos realizados desde finales de los años 70 en Empresas con Planes de Participación Accionaria de los Trabajadores (ESOP) y en Cooperativas (COOP), hasta estudios más recientes realizados en Empresas Recuperadas por los Trabajadores (ERT). En nuestra revisión solo encontramos un estudio (Hochner y Granrose, 1985) que abordan la situación específica que explora esta tesis, es decir, de una transformación de una empresa de capital privado en Cooperativa, sin embargo, existe una literatura bastante extensa sobre transformaciones parecidas en las que los

trabajadores terminan siendo socios o co-propietarios de una parte importante del capital de sus empresas. Se revisaron y resumieron más de noventa (90) estudios, de los cuales se utilizaron cuarenta y cinco (45) en ESOP, trece (13) en COOP y cuarenta (40) en ERT. En el Anexo 1 se presenta una lista de los estudios analizados sobre las ESOP y en Anexo 2 una lista y resumen de los estudios en cooperativas.

Los estudios sobre las ESOP²² y algunos en Cooperativas de Trabajadores enfatizan en los efectos de la propiedad sobre los trabajadores dentro de la empresa, mientras que los estudios en las ERT enfatizan en el proceso como fenómeno social, el significado psicosocial del proceso y las prácticas de gestión establecidas. Las empresas participadas por sus trabajadores también han sido estudiadas en otros lugares como en el Reino Unido, Canadá y Australia. Según Kruse (2002), se habían realizado, para el año 2002, más de 70 estudios sobre propiedad de los trabajadores. La mayoría de ellos se han realizado en empresas con ESOP. Los mismos se han centrado en los efectos de la propiedad sobre los trabajadores en términos de la satisfacción/ motivación de los trabajadores, participación, compromiso/identificación organizacional, poder/influencia, productividad, actitudes y comportamientos²³. Además, se han realizado estudios sobre la productividad y rentabilidad de las empresas con trabajadores dueños.

Las conclusiones generales de estos estudios son las siguientes: a) En general, la idea de poseer la propiedad (empresa) es algo que valoran positivamente los trabajadores; b) La mayoría de estudios encuentran un mayor compromiso organizacional y una identificación con la empresa más fuerte bajo la empresa propiedad de los trabajadores, sin embargo; c) Hay una división entre los resultados favorables y neutral sobre los efectos de la tenencia de propiedad por los trabajadores sobre las diferentes clases de actitudes de los trabajadores. No obstante, es importante resaltar que hay muy pocas investigaciones que han generado resultados negativos; d) En los

²² Los ESOPs se explica en detalle en el capítulo 2 sección 2.3.1.1

²³ Para un resumen de los estudios sobre la propiedad de los trabajadores véase a Kruse y Blasi (1997) y Kruse (2002) y Matrix (2010).

estudios queda bastante claro que las actitudes y el rendimiento de los trabajadores no mejora automáticamente por el mero hecho de ser un trabajador-dueño. No obstante, cuando se encuentran una mejora en las actitudes, esto es casi siempre debido a la condición de ser un trabajador-propietario junto con otras dinámicas organizacionales y el porcentaje de participación en la propiedad de cada uno muchas veces no tiene; e) Los estudios están divididos entre los resultados favorables y neutrales sobre la relación entre la propiedad de los trabajadores y los resultados empresariales.

En los estudios con resultados favorables a la participación, la tenencia de la propiedad por los trabajadores está relacionada con buenos niveles de productividad, una mayor estabilidad en el empleo, el crecimiento y la supervivencia de la empresa; f) Finalmente, los estudios revelan resultados positivos en casi todas las empresas que combinan la tenencia de la propiedad y una participación en la toma de decisiones y prácticas de gestión participativas como información, comunicación y formación de los trabajadores.

Algunos de estos estudios mencionados por Kruse se han realizado en cooperativas de trabajadores aunque han sido muy pocos²⁴. Para la década de 1980, Greenberg realizó un estudio comparativo entre trabajadores dueños y no dueños en cuatro (4) cooperativas y una (1) empresa de capital tradicional. Este encontró que existe una mayor satisfacción de los trabajadores sobre el trabajo en la Cooperativa y una mayor participación en las funciones (gestión). Además, la participación en la gobernanza en las empresas industriales mejora significativamente la sensación de satisfacción en el trabajo.

Debemos resaltar que son muy pocos los estudios longitudinales, previo y posterior a la tenencia de la propiedad por los trabajadores. Algunos de ellos, se realiza posterior a la implantación del plan de participación de los

²⁴ En nuestra revisión de literatura se identificaron trece (13) estudios realizados en cooperativas de trabajadores.

trabajadores o en el caso de las cooperativas de trabajadores, luego de creada la misma. Pudimos identificar sólo tres estudios longitudinales, Long (1982), Tucker, Nock y Toscano (1989) y Pestoff (2000), este último, es el único realizado en una cooperativa.

Finalmente, los estudios y la literatura sobre las Empresas Recuperadas por los Trabajadores (ERT) han sido objeto de estudio a principios de la década del 2000, especialmente en los países de América del Sur: Argentina, Uruguay y Brasil. La mayoría de ellas se constituyen como cooperativas de trabajo posterior a su ocupación por los trabajadores. La investigación sobre este fenómeno sigue siendo de utilidad aquí aunque, como anteriormente mencionamos, existen diferencias marcadas en el contexto, el proceso y las características de las ERT en relación a los procesos estudiados en esta tesis.

Los estudios sobre Empresas Recuperadas giran, en su mayoría, en torno a la discusión sobre los motivos de su surgimiento y el significado que ha tenido el proceso para el colectivo de los trabajadores, los cambios en la identidad y subjetividad experimentados a nivel individual, las prácticas de organización y gestión, los problemas y situaciones que confrontan así como también, los vínculos con otros movimientos sociales. Según Rebón (2005), “la investigación empírica sobre la temática de las empresas recuperadas se ha centrado en el momento de la lucha por la tenencia de la unidad productiva, la protesta” [...]. En nuestra revisión hemos consultado aproximadamente 40 trabajos y estudios sobre las empresas recuperadas.

3.2 Motivos de los trabajadores

Definir y explicar los motivos o la motivación con toda certeza y en detalle puede ser una tarea difícil. Según Romero (2005) la motivación es el proceso mediante el cual se inicia, se sostiene y se direcciona una conducta (comportamiento o acción) para alcanzar un incentivo que satisface una necesidad percibida como importante en ese momento (circunstancia) para el individuo. En el caso particular de esta investigación, nos preguntamos qué

hace iniciar, sostener y dirigir un proceso de transformación de una empresa de capital a una cooperativa de trabajo asociado.

Este tema ha sido analizado desde diversas teorías y enfoques. Algunas aproximaciones teóricas analizan la motivación desde aspectos como las necesidades, las aspiraciones y orientaciones básicas del ser humano como: la *Teoría de la Pirámide de las Necesidades* de Maslow (1954), la *Teoría "X" y Teoría "Y"* de McGregor (1966), la *Teoría de la Motivación - Higiene* de Herzberg (1967) y la *Teoría ERG* (existencia, relación y crecimiento) de Aldefer (1972), y más reciente, desde la teoría socioeconómica de Etzioni (2007).

Otras teorías estudian o tienen en cuenta el proceso de pensamiento y reacción al entorno por el cual la persona se motiva como: la *Teoría de la Modificación de la Conducta* de Skinner (1938), la *Teoría de la Equidad* de Adams (1963) y la *Teoría de las Expectativas* de Vroom (1964), estas dos últimas, orientadas a la motivación de los trabajadores. Además, de estas teorías, existen centenares de estudios empíricos sobre la motivación.

No obstante, para propósitos este estudio utilizamos como base las conceptualizaciones teóricas de las motivaciones desde la Socioeconomía principalmente por Amatai Etzioni (2007) en su libro *La Dimensión Moral: Hacia una nueva Economía*. En el mismo plantea que las toma de decisiones de las persona no responden a una sola necesidad o motivo "racional" sino que responden a diversas necesidades o motivaciones, incluyendo juicios emocionales y valorativos. Para este autor, las personas pueden tomar decisiones individualmente pero las mismas, están afectadas por la comunidad a la pertenece.

Además, utilizamos el estudio de los factores de motivación de Hochner y Granrose (1985) en el cual establecen que existen dos posibles factores que pueden motivar un cambio organizacional, como puede ser una transformación de una empresa tradicional en cooperativa; el factor situacional o contextual y el factor de las creencias evaluativas de los

trabajadores. Además, señalan que ambas fuentes de motivación pueden estar presentes al momento de establecer una empresa de propiedad de trabajadores. Los resultados de esta tesis validan que los trabajadores pueden tener diversos motivos al momento de transformar una empresa en cooperativa como: factores individuales de situación y de actitudes empresariales y colectivas.

3.2.1 Los Motivos desde la Socioeconomía y el paradigma Yo-Nosotros

Según Amatai Etzioni (2007), nos encontramos en medio de una lucha entre paradigmas. Por un lado, el paradigma neoclásico y por otro lado, el paradigma deontológico ²⁵ “Yo-Nosotros”, que se presenta desde la Socioeconomía y también desde el Cooperativismo.

El paradigma neoclásico argumenta que las decisiones de los individuos son racionalistas e individualistas no solo en la economía, sino también, a todo el tejido de las relaciones sociales. Para Etzioni, los supuestos del paradigma neoclásico se encuentran en las raíces en la antropología utilitarista y de la economía clásica. En ellas, se reduce al ser humano a mero “homo economicus”, o como actualmente se denomina, un hombre racional egoísta, que opta por aquello que maximiza su propio interés material, tiende a separar la vida pública de la privada, la economía de la moral y los medios de los fines.

Etzioni (2007), en cambio, propone otro marco para entender la motivación, el paradigma *Yo-Nosotros*. Esta aproximación se fundamenta en una versión moderada de una ética deontológica y postula que los individuos son capaces de actuar racionalmente por su cuenta, a favor de sí mismos o de su “yo”, pero esa capacidad para hacerlo está fuertemente afectada por el modo en que se encuentran enraizados en una comunidad que los percibe como suyos, como un “nosotros”.

²⁵ Etzioni explica el paradigma Yo Nosotros como un tratado o ciencia del deber.

El paradigma “Yo–Nosotros” se basa en las respuestas a tres preguntas fundamentalmente, ¿qué valoramos y cuáles son nuestros objetivos?, ¿cuáles son los medios para alcanzar nuestros objetivos? y ¿cuáles son los regentes claves? es decir, el ámbito o el contexto en que se toman las decisiones. En general, no son preguntas que se realizan de forma explícita y abierta, sino son las preguntas que los individuos y las comunidades hacen y contestan de forma implícita dentro de procesos sociales complejos y a lo largo del tiempo. El contraste con la perspectiva neoclásica es manifiesto.

En primer lugar, desde esta perspectiva neoclásica, se entiende que los individuos actúan buscando “maximizar” su propia utilidad. Por su parte, desde la perspectiva de la Socioeconomía se entiende que las personas tienen diferentes necesidades, incluyendo diferentes grados de compromiso de vivir de acuerdo con sus valores y que esas necesidades no pueden ser claramente ordenadas o reguladas por un análisis “racional”. Desde esa posición, el *paradigma “Yo-Nosotros”* asume que los seres humanos son capaces de situar con frecuencia el juicio moral por encima de sus propios instintos (intereses).

En segundo lugar, el paradigma neoclásico asume que los individuos buscan racionalmente la eficiencia en los medios elegidos para lograr sus objetivos, mientras que la posición deontológica establece un nuevo modelo de toma de decisiones en donde la persona típica escoge los medios sobre las base de juicios emocionales y de valores todos inmersos en contextos sociales concreto. Es decir, las decisiones están sustentadas en una moral firme y con una base emotiva personal y que solo se apoyan en consideraciones de eficiencia, lógicas y empíricas, de modo secundario.

El paradigma neoclásico entiende que los individuos son libres y toman decisiones por su propia cuenta²⁶. En cambio, el paradigma Yo-Nosotros entiende que los individuos son libres y capaces de tomar decisiones

²⁶ Añadiendo un elemento de evaluación ética, supone que si se manipulan las preferencias de los individuos o si son simplemente cambiados por fuerzas sociales, se socavan los fundamentos de la libertad.

relativamente racionales, pero siempre se encuentran dentro de comunidades que, solo en esas comunidades, las personas encuentran el apoyo físico y social necesario para ser capaces de tomar decisiones. Es decir, existe una relación de co-determinación. La individualidad existe, pero solo en contextos sociales. La comunidad, las redes de relaciones en la que todo individuo se encuentra, incide de forma crucial en sus decisiones.

Etzioni (2007) establece que el paradigma neoclásico prevaleciente nos debe ser abandonado por completo pero entiende que gran parte de su contribución puede ser bien integrada en un paradigma más amplio. Esto lo lleva a plantear un modelo diferente donde el comportamiento racional y auto-orientado que los neoclásicos “modelan” se produzca dentro de la estructura de la personalidad y la sociedad. Es decir, mejor que abandonar los hallazgos y conceptos neoclásicos, en la nueva visión se plantean como referidos a subsistemas internos de la sociedad (mercados) y la personalidad, en la que la toma de decisiones es circunscrita, sustituida y en ocasiones, apoyada por emociones y valores más allá de los economicistas e individuales del mercado.

De esta forma, Etzioni sintetiza ambos enfoques y propone que donde el supuesto neoclásico ve que las personas buscan maximizar la propia utilidad, sea esta placer, felicidad o consumo como una noción formal de un objetivo unitario y se entienda que las personas en general buscan al menos dos “utilidades” irreductibles, y tienen dos fuentes de valoración: placer (que estoy bien yo) y moralidad (que estamos bien nosotros).

El supuesto neoclásico de que las personas toman decisiones racionalmente, se sustituye por el supuesto de que la gente típicamente selecciona los medios primero sobre la base de sus valores y emociones, que se derivan de su comunidad o comunidades en su relación con otros, antes que los objetivos. Esto funciona no solo en el comportamiento social sino también en la conducta económica. Finalmente, el supuesto neoclásico de que el individuo es la unidad de toma de decisiones se cambia para suponer que las colectividades sociales, como son los grupos étnicos y raciales, los grupos de

iguales en el trabajo y los grupos de vecinos, son las primeras unidades en la toma de decisiones. Se producen decisiones individuales, pero dentro del contexto que establecen las diferentes colectividades.

El paradigma *Yo-Nosotros* es cónsona con las ideas de algunos precursores y protagonistas del cooperativismo como el Padre José María Arizmendiarieta, inspirador del Movimiento Cooperativo de Mondragón, y el Padre Antulio Parrilla promotor del cooperativismo en Puerto Rico. Para Arizmendiarieta, una de las características principales de la persona es su naturaleza comunitaria (Larraitz, 2008). La persona y la comunidad se encuentran estrechamente vinculadas. La condición comunitaria de la persona trasciende su dimensión individual. Es decir, la dignidad humana se vive y desarrolla en comunidad. Corresponde a la persona libre, madura creativa, solidaria y participativa formar una comunidad basada en la dignidad humana. El ser humano recibe de la sociedad su lengua, su cultura, sus usos y costumbres y a su vez, le debe su servicio y participación comunitaria.

Por su parte Parrilla (1986) pensaba que las personas tienen una libertad interior que les permite auto-determinarse desde dentro. A la misma vez es un ser moral capaz de relacionar las cosas a una ley “objetiva general” de bien y mal cuando descubre el propósito de las mismas. En este sentido, tiene un impulso al bien que al percibirlo se siente obligado a actuar conforme a ese bien. La persona según Parrilla, es un ser social, no puede vivir sin los demás. Se compromete con los procesos asociativos y socializantes de la comunidad, por lo que concluye que lo principal de la organización cooperativa es el ser humano. La gente unida con fines económicos (materiales) como lo primero en la intención, pero presenta también los aspectos de sociabilidad y espiritualidad.

El paradigma *Yo-Nosotros* nos ayuda a entender que los trabajadores pueden tener más de un motivo para iniciar un proceso de transformación de la empresa en cooperativa. Esto responde a que los trabajadores pueden tener distintas necesidades o aspiraciones que deseen satisfacer. Se puede entender que los trabajadores puedan estar motivados por una consideración

situacional o económica para tratar de salvar sus empleos lo que representa, según la jerarquía de necesidades humanas de Maslow (1943) una necesidad primaria o básica de seguridad²⁷. Esto, desde la perspectiva neoclásica, los llevaría a tomar decisiones sobre una base de utilidad.

Sin embargo, también, pueden tener los trabajadores otras necesidades como la afiliación y el auto reconocimiento que pueden estar sustentadas sobre una base de unas actitudes y creencias que radican en unos juicios emocionales y valores morales (posición deontológica). Estos valores pueden ser creencias o ideales colectivos relacionados con la comunidad a la cual pertenecen (Rothschild-Whitt, 1979) o con las relaciones humanas (Haubert, 1984). A estos ideales colectivos podríamos añadir, en el caso de las cooperativas, los valores de la filosofía cooperativista relacionados con la ayuda mutua, la democracia, responsabilidad social y la búsqueda de igualdad o equidad.

El paradigma Yo-Nosotros también nos puede ayudar a entender que la decisión de transformar la empresa en cooperativa es para muchos de los trabajadores una decisión libre y voluntaria pero que no se toma de forma individualista sino dentro del grupo de trabajo al cual pertenecen y se sienten parte. De esta forma anteponen el interés colectivo o del grupo de trabajo, sobre su interés personal o integran los dos intereses en su decisión más o menos, al mismo grado. En este sentido, como establece Etzioni (2007), es el colectivo social (grupo de trabajadores) y no el individuo la unidad primaria de la toma de decisiones. La capacidad de decisión de los individuos se ve afectada por su pertenencia a su comunidad como es el grupo de trabajo.

En los casos de las transformaciones que investigamos en este estudio analizaremos si las decisiones de los trabajadores responden solo a una consideración racional o si también responden a consideraciones de valores o creencias. Es decir, veremos si solo fueron motivados a transformar la

²⁷ De acuerdo a la Teoría de Motivación Humana de Maslow (1943) los seres humanos conforme satisfacen las necesidades más básicas, desarrollan necesidades y deseos más elevados.

empresa en cooperativa para tratar de mantener su puesto de trabajo (motivación situacional) o también tomaron en consideración valores como el compromiso y la identificación con el grupo de trabajo.

3.2.2 Las fuentes o factores motivacionales

Existen varios estudios que sostienen el enfoque socioeconómico de los motivos. Es decir, pueden tener, además del motivo individual, otros motivos colectivos de carácter psicológicos o sociales derivados de los valores morales. Algunos de estos estudios son: Shirom (1972); Long (1978a); O'Toole (1979); Rothschild-Whitt (1979) y Stern, Wood y Hammer (1979) y Hochner y Granrose (1985). Nos concentraremos en este estudio ya que se llevó a cabo en un proceso de transformación de una empresa en cooperativa.

Hochner y Granrose (1985) aportan datos relevantes con respecto a los motivos de trabajadores en su estudio con novecientos cuarenta y tres (943) trabajadores de una cadena de supermercados convertida en una cooperativa de trabajo, por el cierre de la empresa anterior. Estos trabajadores fueron clasificados en tres (3) grandes grupos: los comprometidos (pledgers) quienes se habían comprometido a invertir en el plan de propiedad de los trabajadores, los intencionados (intenders) quienes indicaron que planificaban comprometerse en el futuro y los no comprometidos (non-pledgers) quienes indicaron que no tenían intención de comprometerse con el plan.

Según estos autores, los individuos, y sus familias, que pierden el empleo se enfrentan a varias opciones: luchar contra los cierres o despidos, recibir beneficios de desempleo, la búsqueda de nuevos puestos de trabajo en la misma ocupación, buscar trabajos diferentes, re-adiestrarse o reubicarse. Sobre estos planteamientos, estos autores, establecen dos posibles factores motivacionales: el factor individual de situación y el factor de las actitudes individuales, a veces colectivas, o las creencias evaluativas de los trabajadores.

Los factores individuales de situación responden principalmente a la necesidad de salvar y mantener el puesto de trabajo, mientras que el factor de las actitudes o las creencias pueden responder a distintos criterios valorativos de los trabajadores como los ideales empresariales y los ideales colectivos. Entre los ideales empresariales, se incluyen: las aspiraciones de ascenso individual, con el llamado “sueño americano” de trabajo por cuenta propia y ser propietario como un objetivo vital, aumentar la eficiencia en las organizaciones a través de una mayor motivación que se derivan de la tenencia de la propiedad, y ganar más dinero a través de salarios más altos y el reparto de beneficios. Entre los Ideales colectivos se incluyen: el establecimiento de valores alternativos, la resolución de problemas mediante una mayor participación o la democracia de la organización e incluso reformar o eliminar el capitalismo.

Hochner y Granrose (1985) encontraron que los estudios empíricos que existían, sobre los niveles relativos de importancia entre las fuentes de motivación para propiedad de los trabajadores, eran muy pocos y los que existían, apuntaban a los factores situacionales como los más importantes. De acuerdo a algunos investigadores, la situación o motivo más común para participar en la propiedad de la empresa es la perspectiva de desempleo, especialmente cuando los trabajadores tienen pocas alternativas.

Por ejemplo, Shirom (1972) concluyó que el establecimiento de cooperativas de trabajadores se ha producido en oleadas correspondientes a los períodos de alto desempleo. Varios años más tarde, Stern y Hammer (1980) establecieron, en un estudio de una empresa mediana de 233 empleados que manufacturaban muebles de alta calidad al noreste de los Estados Unidos, que salvar los puestos de trabajo era la razón más frecuentemente citada por los trabajadores manuales y no manuales, así como, entre los que ocupaban mandos intermedios. Con estos datos en cuenta, es probable que los trabajadores más propensos a terminar en el desempleo, debido a bajos niveles de calificación, la antigüedad y bajo nivel de educación estén más

inclinados a favorecer la adquisición de la empresa como medio de evitar el desempleo.

En la misma línea, Gordus et al., (1981), en un estudio sobre situaciones parecidas, de desplazamientos de puestos de trabajo desde el cierre de una planta, mostraron que los trabajadores con estas características son menos propensos a encontrar nuevos puestos de trabajo rápidamente y tienen menos movilidad geográfica en la búsqueda de trabajo. Más adelante, Haubert (1984), también estableció en un estudio sobre la creación de cooperativas en la comunidad de Andalucía con una muestra de noventa y siete (97) empresas asociativas, que la constitución de cooperativas de trabajo asociado estaba relacionada a mantener el puesto de trabajo. Para este autor es evidente que en los todos los casos estudiados el objetivo de asegurarse el puesto de trabajo, o de aumentar la remuneración de éste.

En su estudio, Hochner y Granrose (1985) encontraron que los trabajadores que optaron por participar en el proceso diferían de los otros trabajadores que no participaron en con respecto a los factores motivacionales de situación. En términos “situacionales”, los trabajadores comprometidos parecían tener una mayor probabilidad de desempleo, como se ha mencionado anteriormente, y a la vez, disponían los de mayores recursos financieros. Al parecer, la amenaza o la experiencia del desempleo pueden inclinar los trabajadores hacia la tenencia de la propiedad de los trabajadores y sus recursos financieros personales, puede activar o inhibir la elección de la misma.

De forma parecida, Cancelo (1987) establece que la constitución de la mayor parte de las cooperativas responde a la búsqueda de una solución al desempleo o a una situación de crisis en la empresa capitalista. Lo lleva a pensar que *“esta manera de nacer lleva ya implícito un alto grado de riesgo de mortandad a plazo, lo que desgraciadamente se está produciendo”* (Cancelo, 1987, p.84).

A pesar del peso de estos resultados y su aparente lógica economicista, en su estudio Hochner y Granrose (1985) también establecieron que la situación

del posible desempleo solo, no explica de forma global y clara las motivaciones de los individuos. Para estos autores, existen otros factores que pueden ser fuentes de motivación para los trabajadores como pueden ser las actitudes y creencias éticas o sociales. Para sostener este planteamiento citan los mismos estudios mencionados anteriormente, Shirom (1972), Stern y Hammer (1980) y Haubert (1984), cuyos resultados también muestran esos factores como razones para la creación de empresas propiedad de los trabajadores.

Shirom (1972), por ejemplo, afirmó que existen otros motivos relacionados a las actitudes y creencias de los trabajadores pueden explicar el interés en la creación de una cooperativa. Algunas de estas pueden ser los temores de una movilidad descendente y las aspiraciones del individuo para el éxito empresarial y éstas habían motivado a algunos trabajadores a formar cooperativas. Sobre este fenómeno, llegó a la conclusión que los ideales empresariales individuales eran más importantes en los Estados Unidos mientras que en Europa, los ideales colectivos, especialmente de reformas sociales, se presentan más como motivaciones en el inicio de las cooperativas de trabajo.

En otro estudio de campo, Stern y Hammer (1980) encontraron que los ideales colectivos, tales como la creencia en la tenencia de la propiedad de los trabajadores o la creencia en la participación en la toma de decisiones sí existían, pero fueron mucho menos importantes que la razón de la situación de salvar puestos de trabajo. También encontraron que los diferentes grupos de trabajadores pueden tener diferentes motivaciones según el tipo de trabajo que realizan. Los trabajadores-propietarios de “cuello blanco” (mano de obra indirecta) eran más propensos que los trabajadores de “cuello azul” (mano de obra directa) para citar las creencias en ideales colectivos como las motivaciones. Haubert (1984) también encuentra diferencias en un sentido parecido, pero no sólo diferencias actitudinales entre trabajadores de una cooperativa, sino también entre cooperativas, entre las fases que atraviesa cada cooperativa y por supuesto, entre las fases que ha atravesado el cooperativismo.

Hochner y Granrose (1985), en su estudio también encontraron que los trabajadores comprometidos con la compra mostraron un valor mayor en los ideales empresariales más fuertes que los no comprometidos. Además, expresaron más fuerza la creencia en los ideales colectivos, como la participación de los trabajadores, que los no comprometidos. Con estos resultados se confirma la importancia tanto de los factores situacionales como de los valores empresariales, especialmente las aspiraciones del “Sueño Americano” de la propiedad, pero también indican la importancia de los ideales colectivos, que los investigadores anteriores han pasado por alto o puesto en duda.

El hallazgo más sorprendente de la investigación fue papel que llegaba a jugar la participación en la toma de decisiones, especialmente referidos a la participación de los empleados en decisiones en el puesto de trabajo. Para Hochner y Granrose (1985), parece probable que salvar los trabajos puede haber sido la atracción inicial de propiedad de los trabajadores, pero más tarde, la oportunidad de influir en las decisiones también fue un atractivo importante, incluso borró la insatisfacción existente con el trabajo.

Haubert (1984), en su estudio estableció que la constitución de cooperativas de trabajo asociado estaba relacionado, además de mantener el puesto de trabajo, a otros dos motivos: las relaciones humanas y la ideología. Algunos de estos motivos constituyen, lo que denomina “el espíritu cooperativo”. Existen distintos niveles de espíritu cooperativo en un colectivo, porque también existen distintos niveles de conciencia, de objetivos y de solidaridad. La diferencia entre estos niveles radica sobre todo en el peso respectivo de los objetivos puramente económicos (más similares a los motivos de situación descritos anteriormente) y de los objetivos de carácter sociopolítico o ideológico. Estos diferentes elementos pueden variar, no sólo entre las cooperativas de trabajo asociado, sino también, entre los socios de una misma cooperativa, entre las fases que atraviesa cada cooperativa y por supuesto, entre las fases que ha atravesado el modelo cooperativo como movimiento social.

Descubrió además, que en todos los casos revisados para su estudio, se encuentran también objetivos sociopolíticos, aunque sea en forma muy incipiente. Los trabajadores encuentran en el modelo cooperativo una nueva forma de relaciones laborales y de organización de la empresa más justa y equitativa. Es un factor relacional. Para esto debe existir la solidaridad que puede ser de un grupo preexistente como un grupo de familiares o amigos, o de un grupo de compañeros de trabajo. En este sentido, los trabajadores pueden visualizar la cooperativa como una solución a sus problemas, y tanto, los problemas como la solución se comparten con un grupo de compañeros. Existe nivel ideológico en el que los trabajadores buscan en una cooperativa poner en práctica unos ideales que creen que han de abarcar a todos los trabajadores. Sobre este motivo señala qué:

[...] la conciencia de las ventajas de la fórmula cooperativa en términos de relaciones humanas: independizarse de los compradores privados y públicos de la fuerza de trabajo, trabajar en común manteniendo relaciones de igualdad en la empresa, organizar por sí mismos los procesos productivos, etc. Es decir, que los objetivos no son ya puramente económicos, sino que aparecen objetivos sociopolíticos e incluso ideológicos. (Haubert, 1984, p.79)

Finalmente, debemos establecer que el factor situacional de salvar los puestos de trabajo se presentó nuevamente en otros estudios de la década de 1990, especialmente con el surgimiento de las empresas recuperadas en América del Sur, pero en estas circunstancias los motivos son mixtos, algunos situacionales-económicos y otros actitudinales-ideológicos. Para Fajn (2003), lo que tienen en común estas experiencias cooperativas, es el actuar ante el riesgo de la pérdida del trabajo, pero las dinámicas posteriores son múltiples, no todas se quedan en la defensa del puesto de trabajo.

Los estudios empíricos antes mencionados, al igual que en esta tesis se demuestra que una empresa propiedad de los trabajadores puede ser iniciada por varios factores motivacionales. En ellos se presenta que el mantener el puesto de trabajo o evitar el desempleo (factor de la situación) puede ser el motivo inicial o principal de ir hacia la propiedad de los trabajadores, tanto bajo la forma de planes de participación accionarial

(ESOP), como en las cooperativas de trabajo asociado. También reconocen la existencia de otros motivos relacionados con ideales (factor de actitudes o creencias) de los trabajadores, como pueden ser los empresariales y colectivos. Estos motivos no son excluyentes, pueden mostrarse solos o en conjunto. También, los motivos pueden variar con el tiempo. Es decir, podemos encontrar motivaciones distintas al inicio, durante y posterior al proceso de transformación. (Soto, 2004)

También existen algunos elementos que debemos tomar en consideración en el análisis de las motivaciones de los trabajadores como el origen, las distintas modalidades y el contexto jurídico de la transformación de empresas en cooperativas como establecimos en el capítulo anterior. Por ejemplo, si la transformación surge de una iniciativa propia de los trabajadores o es promovida por otros agentes como pueden ser los dueños de la empresa o el Estado. También la modalidad en que se lleva a cabo la transformación como puede ser la compra de la empresa, la recuperación o la organización de una cooperativa nueva por los mismos trabajadores²⁸. Estos aspectos pueden incidir en las motivaciones de los trabajadores. Por ejemplo, cuando la transformación es promovida por el Estado a través de incentivos económicos, los trabajadores pueden sentirse motivados por ideales empresariales esto lo veremos en los casos documentados en Puerto Rico.

3.3 Identidad de los trabajadores

Para analizar esta categoría partimos de la noción de identidad de Dubar (2002) como un proceso de construcción social dinámico y cambiante. Con dos componentes uno personal y otro colectivo que se forma dentro de un contexto histórico y social particular. También utilizaremos el paradigma *Yo-Nosotros* de Elías (1988) y de Etzioni (2007). Acogemos además, la noción de la existencia de múltiples identidades que pueden ser constituidas por distintos factores.

²⁸ En el capítulo anterior se explican las distintas modalidades y el contexto jurídico de las transformaciones en cooperativa.

La transformación de una empresa en cooperativa es un hecho que puede cambiar o desarrollar una nueva identidad en las personas que participan en ese proceso. Los trabajadores de la empresa se asocian, forman una comunidad, se convierten de empleados en propietarios o dueños, se organizan en una estructura (cooperativa) nueva y formalmente democrática y, todo ello supone unos valores y principios distintos a los que regían el funcionamiento de la empresa anterior. En este sentido, expondremos los tres (3) siguientes factores identitarios que se pueden observar en un proceso de transformación de la empresa en cooperativa: *el trabajo*, *la tenencia de la propiedad* (propiedad psicológica) y finalmente, enfatizaremos *la identidad cooperativa*. Comenzaremos por hacer un acercamiento teórico sobre el concepto de identidad.

3.3.1 Un acercamiento teórico

*“A la identidad no sólo la vemos, también somos ella misma”
José M. Hurtado Galves (1999 p.4)*

Al igual que los motivos, la identidad ha sido un tema abordado desde diferentes disciplinas como la filosofía y las ciencias sociales, especialmente desde la psicología, la sociología y la antropología. Según Garabito (2004) el interés en la identidad no sólo implica la discusión sobre su propia construcción, sino también, por la interacción entre la estructura²⁹, la acción y la intermediación de la subjetividad.

Muchos autores han tratado la identidad desde diferentes perspectivas y enfoques particulares lo que presenta una rica y compleja discusión teórica. Esto implica que no existe al presente una teoría unificada sobre la identidad. No obstante, existen puntos de encuentro sobre algunas de las características constitutivas de la identidad. Expondremos aquí solo algunos puntos de encuentro sobre el enfoque individual-colectivo de la identidad.

²⁹ Nos referimos al concepto “estructura” desde la visión sociológica, como equivalente a un sistema social u organización social guiada por normas y valores.

Para propósitos de nuestra investigación, tomaremos la definición de identidad de Dubar (2002) como la autocomprensión o definición de “sí mismo” junto con la definición de “nosotros” hecha por otros dentro de un contexto histórico y social. Dicho de otra manera, es la autocomprensión de las percepciones de nosotros mismos que están en constante interacción con las percepciones de nosotros que tienen otros.

Dubar (2002) además señala que la identidad es el resultado de una doble operación lingüística; diferenciación y generalización. La operación de diferenciación es la que incide en la singularidad de algo o de alguien en relación con los otros; la identidad es la diferencia. La segunda busca definir el nexo común a una serie de elementos de otros: la identidad es la pertenencia en común. El elemento que comparte las dos operaciones; la identificación de y por el otro. Se entiende que no hay identidad sin *alteridad* (condición de ser “otro” del grupo).

De acuerdo a esta definición, la identidad un proceso dinámico, individual y colectivo a la vez, que se va construyendo a lo largo de la vida, pero a la misma vez es un resultado que emerge, se afirma, se mantiene, evoluciona y se manifiesta por la interrelación, reconocimiento y la confrontación, con las identidades de los demás dentro de un contexto histórico y social. Esta conceptualización reconoce un componente individual de la identidad y un componente relacional y estructural externo.

En esa misma línea de pensamiento, Graffigna (2004) establece que la identidad debe ser vista como una construcción del 'ser social', es decir, como forma de autocomprensión socialmente situada. Esta definición hace referencia a la existencia de dos dimensiones del proceso identitario: una personal, es decir, una identificación reconocida y hasta reivindicativa por uno mismo (identidad para sí) y la otra social, identidad atribuida por los otros (identificación para otros) que se construye mediante los diversos vínculos con que los individuos mantienen con los demás.

Una de las formas sociales de identidad son las *comunitarias*. Esta clase social de la identidad supone la existencia de agrupaciones denominadas “comunidades” consideradas como sistemas de lugares y nombres pre-asignados a los individuos y que se reproducen con más o menos exactitud a lo largo del tiempo. Cada individuo tiene una permanencia considerada como principal en tanto que (es) miembro de su “comunidad” y una posición singular en tanto que (es) ocupante de un lugar en el seno de ella. Tiene vínculos de cierto peso psicosocial con los demás miembros, vínculos relacionados con características y/o creencias y/o ubicación física compartidas y/u otras (Dubar, 2002).

Para Giménez (1997), la identidad de un actor social emerge y se afirma sólo en la relación / confrontación con otras identidades en el proceso de interacción social. Habermas (1987) propone, de forma similar, que la identidad se mantiene y se manifiesta en y por los procesos de interacción, procesos en los que se produce la posibilidad de distinguirse de los demás y de que esta diferencia sea reconocida en un contexto de interacción y comunicación. Es decir, se afirma que la identidad se conforma en el proceso de interacción o socialización con los demás.

La teoría de la identidad social (TIS) es otra aproximación a la idea de la identidad que complementa las expuestas anteriormente. Según Tajfel (1981), el auto-concepto de un individuo está conformado por su *identidad social*, esto es, “*el conocimiento que posee un individuo de que pertenece a determinados grupos sociales junto a la significación emocional y de valor que tiene para él/ella dicha pertenencia*” (Tajfel, 1981 p. 255). La identidad social es la conciencia que tienen las personas de pertenecer a un grupo o categoría social, así como la valoración que hace de ello. En este sentido nos dice:

“Por muy rica y compleja que sea la imagen que los individuos tienen de sí mismos en relación con el mundo físico y social que les rodea, algunos de los aspectos de esa idea son aportados por la pertenencia a ciertos grupos o categorías sociales” (Tajfel, 1981 p. 255)

Desde estos enfoques entendemos la identidad como una construcción individual y a la misma vez colectiva, que se va construyendo durante el tiempo, pero también es un resultado que emerge, por la interrelación con los otros. A partir de esta conceptualización intentaremos explicar el proceso identitario de los trabajadores en un proceso de transformación de la empresa en cooperativa.

3.3.2 La formación de una identidad individual y colectiva en el proceso de transformación de una empresa en cooperativa

*“No hay identidad del Yo sin identidad del Nosotros”
Norbert Elías (1990)*

La transformación de una empresa en cooperativa es un suceso que puede llevar a un trabajador a desarrollar una nueva identidad personal y colectiva. Según Dubar (2002), el surgimiento de un “acontecimiento imprevisto”, como en nuestro caso de estudio es la venta o el cierre de fábrica, puede romper con el curso del tiempo vivido y puede engendrar tanto pérdidas materiales, alteraciones en las relaciones, así como, un cambio de la subjetividad.

Esta situación puede afectar el “sí” (self) del trabajador al sentirse agredido y a veces humillado ante la posible pérdida del empleo. El trabajador puede sufrir, sentirse huérfano de sus identificaciones pasadas, herido en sus creencias incorporadas y con frecuencia avergonzado de los sentimientos de los otros respecto a “sí mismo”. Esto puede representar una crisis identitaria porque perturba la imagen, la autoestima y la definición que la persona daba “de sí a sí mismo”. Para afrontar esta situación, el trabajador tiene que poder cambiar de señas, modelos, creencias y valores; en definitiva, se debe cambiar “a sí mismo” (Dubar, 2002).

El tránsito a un nuevo modelo, en nuestro caso, un nuevo modelo empresarial producido por la transformación de la empresa en cooperativa, puede resultar particularmente difícil para los trabajadores, debido a la pérdida de su experiencia, valores y cultura laboral de la empresa anterior y de la sociedad en la que se encuentra. Cuando se cuestionan esas creencias

y valores del trabajador individual de este modo y por estos motivos, es posible que ocurra una crisis no solo para su historia personal, sino también, para su entorno o comunidad, en este caso el grupo de trabajadores.

La agresión que puede constituir la venta, el cierre de la fábrica, la posibilidad de desempleo, la falta de reconocimiento y la crisis identitaria, puede engendrar con frecuencia lo que Dubar llama un “repliegue sobre sí”. Cuando el trabajador conoce los planes de la empresa, se enfrenta a una crisis o situación de cambio en la que se vuelve a encontrar sólo consigo mismo ya que su identidad es negada e invalidada para los otros, si no por completo, por lo menos de forma sustancial. La salida de la situación (crisis), es también una transformación del sujeto. El trabajador deja de ser lo que era. Esto produce el inicio de un proceso de reflexión sobre “sí-mismo” en función del “deseo”. Este repliegue es comprensible, ya que el trabajador busca poder aferrarse a algo, que puede estar en sus vínculos del pasado, sus raíces, algo primordial para él. Al encontrarse solo, consigo mismo, busca volver a encontrarse con aquellos vínculos.

Además de esta aproximación psicológica a la crisis identitaria, existe también una sociológica que no es contradictoria, sino complementaria. Esta consiste en que los trabajadores comprenden que la crisis resulta de un conflicto biográfico vinculado con procesos sociales. Esto conlleva no sólo dificultades materiales sino también, un cuestionamiento del sistema de creencias (sobre uno, los otros y el mundo) socialmente constituido. Tal cuestionamiento, a veces, pone al trabajador entre varias opciones de salidas que posiblemente no han sido consideradas de antemano. El doble riesgo de repliegue comunitario y de “huida de sí” implica también una doble oportunidad, la de nuevos vínculos sociales y personales y la de un nuevo “deseo” (Dubar 2002).

Bajo esta aproximación sociológica Dubar (2002), sostiene que la identidad tiene una dimensión social, una definición de “nosotros”, que se manifiesta mediante la generalización o el establecimiento de un nexo en común y afirma que no hay identidad sin alteridad o pertenencia a un grupo (y, de

forma correspondiente, “no pertenencia” a otros). En este sentido, el grupo viene a ocupar un lugar privilegiado en el proceso que, por vía de las identificaciones, otorga y sostiene la identidad personal (Biakowsky et al., 2005).

Para llegar a esta conclusión Dubar toma la fórmula de Elías (1990), “No hay identidad del Yo sin identidad del *Nosotros*”, y propone la expresión “identidad Nosotros-Yo” para interpretar lo que llama “proceso de civilización”. Una de las interpretaciones de su obra es la siguiente: la transformación del equilibrio Nosotros-Yo a lo largo de la historia, en el sentido de una primacía de la identidad del Yo sobre la identidad del *Nosotros*.³⁰

El concepto del *Nosotros-Yo*, como vimos también en el tema de los motivos, lo utiliza Etzioni (2007) para explicar el proceso de toma de decisiones de los individuos. La base filosófica y social de su perspectiva se puede denominar como la “comunidad receptiva” o el punto de vista “yo y nosotros” de Martín Buber. En su centro se encuentra el supuesto de una tensión creativa entre los dos, lo que lleva a una búsqueda permanente de un balance entre dos fuerzas primarias, la de los individuos y la de la comunidad de la que son miembros.

El término “yo-nosotros” para Etzioni hace hincapié en el supuesto de que los individuos actúan dentro de un contexto social, es decir, una comunidad de la cual se sienten parte, la cual se llama “comunidad receptiva”. La interiorización de la comunidad receptiva, al igual que expone Elías, supone la parcial superposición entre el “yo” y lo “común”. Esto es visto como un proceso necesario y natural, no como una imposición. La comunidad receptiva es percibida como parte legítima e integral de la propia existencia, un nosotros, un conjunto del que los individuos son elementos constitutivos. En cierta medida, el paradigma deontológico (Yo-Nosotros) supone, un compromiso significativo en la comunidad, un sentido de identidad

³⁰ Es la esencia del capitalismo moderno desde su exposición clásica por Adam Smith en *The Wealth of Nations* a finales del siglo 18.

(compartida) y compromiso con los valores comunes, un sentido de que “somos miembros unos de otros”.

La expresión “comunidad receptiva” se utiliza para conceder un estatus integral tanto a los individuos como a su unión compartida. Una comunidad receptiva se encuentra mucho más integrada que un agregado de individuos que buscan auto-maximizarse; no obstante, es mucho menos jerárquica y mucho menos estructurada y “socializada”, que una comunidad autoritaria (Etzioni, 2007).

Para Etzioni, la sociedad no es una “constricción” ni tampoco una “oportunidad”; somos nosotros mismos. No se puede pensar abstractamente sobre los individuos separados de la comunidad. Si los individuos estuviesen realmente sin comunidad, tendrían muy pocas características comúnmente asociadas con la noción de una persona individual ya que el “yo” necesita de necesita de un “nosotros” para ser, para existir.

De acuerdo con los planteamientos antes expuestos, podríamos establecer que la situación de venta o cierre de una empresa, puede poner a los trabajadores ante una crisis que, muy probablemente, tenga un efecto sobre su identidad. Esta crisis, según Dubar (2002), puede perturbar la imagen de sí mismo como trabajador y puede negar e invalidar su identidad para los otros.

Esto los puede llevarlo a reflexionar, cuestionarse sus creencias y valores sobre sí mismo y sobre sus deseos, es decir, produce una transformación de sí mismo. Como puede ser dejar de verse como un trabajador asalariado que depende de un empleador, buscar auto-gestionarse, ser propietario y dueño de su trabajo o asumir un compromiso con los demás compañeros. En esta reflexión, el trabajador puede buscar aferrarse o vincularse a algo, que en este caso puede ser a su grupo de compañeros de trabajo, su comunidad. Lo que puede convertir este proceso de identificación personal en un proceso de identificación con el colectivo (alteridad) o de identificación con el otro que se encuentra en la misma situación (generalización). De esta forma, se une su

identidad propia (Yo-individual) a la de colectivo de trabajadores (Nosotros). Esta identificación y el reconocimiento con el otro permiten el desarrollo de un sentido de pertenencia a una comunidad receptiva que representa el grupo compañeros de trabajo.

Si entendemos que la identidad es un proceso dentro de un contexto histórico y social de una transformación de empresa en cooperativa, debemos entonces concluir que existe una multiplicidad de contextos y factores que pueden incidir en la conformación de una nueva identidad o identidades tanto individual como colectiva.

3.3.3 Factores Identitarios

En la transformación de la empresa en cooperativa, podemos reconocer al menos tres (3) factores que están presentes y pueden ser determinantes en el proceso identitario de los trabajadores: el trabajo, la propiedad psicológica y la cooperativa. Cada uno de estos factores han sido estudiados y relacionados al proceso identitario a partir de diferentes momentos históricos.

El trabajo

El trabajo es reconocido por muchos autores como uno de los factores más importantes en la formación de la identidad. La discusión sobre el trabajo siempre ha estado presente en la historia³¹ por ser un elemento prioritario en la constitución de funciones y estratos sociales, en configuraciones políticas y en el pensamiento económico. Desde el inicio de la industrialización hasta las teorías de Taylor a principio del siglo 20, hemos visto un desarrollo teórico e investigación empírica en las ciencias sociales sobre el trabajo y la organización.

³¹ Esta cuestión ha estado presente desde los inicios de la reflexión filosófica y científica occidental desde la época de Platón. En la Edad Media, el trabajo estaba ligado al Gran Cadena del Ser (The Great Chain of Being) y, en los comienzos de la Revolución Industrial, el mismo Adan Smith teorizó acerca de la relación entre el trabajo y la psicología en *The Wealth of Nations*.

Para algunos autores como Offe (1985); Gorz (1997); Rifkin, (1996) sitúan la relación entre el trabajo e identidad históricamente en la modernidad, especialmente en el periodo del apogeo del modelo de producción fordista. Sin embargo, no es hasta las teorizaciones postmodernas, a partir de los años 70, que se incorpora al análisis del concepto del trabajo elementos hermenéuticos tales como sentido, identidad, mundo de vida, etc. (Garabito, 2004).

El trabajo es aceptado, de forma general, como espacio laboral y relacional donde se producen formas simbólicas que aportan a los individuos determinada identidad. El trabajo constituye una de las fuentes de más importantes de sentido y soporte identitario, de articulación de vínculos sociales y de adquisición de derechos ciudadanos (Díaz, Godoy y Stecher, 2005). De esta forma, se considera el trabajo como un factor identificador, agrupador, unificador, integrador de una fuerza social, productor de lazos sociales, cohesionador y dotador de sentido (del Río, 1999).

Según Dubar (1991) la identidad laboral, concierne a la conexión del individuo con las relaciones del trabajo, el compromiso en su actividad y el reconocimiento de los compañeros. Más adelante, nos dice que las identidades profesionales son para los individuos formas socialmente reconocidas de identificarse en el ámbito del trabajo y el empleo (Dubar, 2002).

Los estudios sobre identidad laboral se enmarcaron dentro del conjunto más amplio de investigaciones realizadas sobre los significados culturales del trabajo. Dentro de las conceptualizaciones contemporáneas del término identidad sobresalen la sociología del trabajo francesa con autores como Dubar (1991, 2002); Dubet (1989) y Sainsaulieu (1988). Ellos enfatizan en el análisis de las estructuras y la comprensión de las lógicas de la acción de los sujetos. El llamado enfoque estructuralista que supone que el sistema social con sus instituciones, normas y valores, modelan las subjetividades y determinan las formas de acción.

Aunque el trabajo ha sido y continúa siendo un factor importante en la conformación de identidades existe en las últimas décadas un debate sobre el debilitamiento del mismo. Según Senett (2000), se está modificando el significado atribuido al trabajo remunerado como fuente de sentido de las identidades personales. Esta modificación ha debilitado el carácter del trabajo como matriz cultural sobre la que se constituían los vínculos sociales, socavando su capacidad de establecer forma de afiliación o pertenencia. (Melucci, 2001).

El debilitamiento del trabajo como factor identitario es atribuido a los cambios acontecidos en el mundo del trabajo han tenido unas consecuencias directas tanto sobre los modos de vida como sobre las identidades de los trabajadores. Los cambios en el mundo del trabajo giran principalmente en entorno a tres fenómenos: la fragmentación, la individualización y la precarización (de la Garza, 2005).

Nos enfocaremos en la precarización del trabajo y cómo este incide en la identidad de los trabajadores. La precariedad laboral está caracterizado por la flexibilización del proceso productivo y las condiciones laborales. Todaro y Yáñez (2004) argumentan que esto ha producido una erosión de la relación laboral “normal”, que se expresa en forma de: (1) una creciente heterogeneidad de las formas de empleo dependiente, llamadas “atípicas” (contratos a plazo fijo, temporales, a honorarios, trabajo suministrado, nuevas formas de trabajo a domicilio y de trabajo parcial); (2) en la pérdida de estabilidad del empleo, lo que da lugar a trayectorias laborales discontinuas, diversificadas y desestabilizadas, en las cuales se alternan diferentes formas de empleo, y (3) un marcado debilitamiento de la fuerza reguladora y protectora del sistema normativo, porque las condiciones del trabajo tienen cada vez más un carácter excepcional respecto a esas normas.

Estas transformaciones modifican el paradigma del empleo definido por el trabajo asalariado, único y estable, con una perspectiva de carrera continua y progresiva y un vínculo salarial cerrado. Los cambios se traducen en nuevas relaciones de los trabajadores con la actividad, con la unidad y el espacio de

producción y con los demás trabajadores y jerarquías. Esto conlleva formas de socialización en el trabajo con ciertas peculiaridades (Gauillier, 1984). Además, rompen el mito del trabajo como medio de realización y de expansión de la personalidad (del Río, 1999). También ha generado heterogeneidad entre los trabajadores que se traduce en valores y actitudes diferentes que imposibilitan la conformación de sujetos amplios del trabajo (de la Garza, 2005).

En el caso del cese o cierre de una empresa, que documentamos en esta investigación, puede representar una erosión de la relación laboral de los trabajadores por lo que se puede sentir una precarización de su trabajo al perder la estabilidad y continuidad del mismo. No obstante, la transformación de la empresa en cooperativa inferimos que el trabajo puede volver a ocupar un aspecto identitario importante para los trabajadores en cuanto y tanto se intenta mantener el espacio laboral y relacional. Es decir, se revaloriza el trabajo como fuente de sentido para el trabajador. Lo que se puede representar un mayor compromiso y desempeño en la cooperativa.

A diferencia de lo expuesto por Svampa (2000), en un proceso de transformación de la empresa en cooperativa puede revertir el proceso de desinstitucionalización, al mantener el lugar de trabajo de forma colectiva. En la transformación se puede reforzar la construcción de los vínculos sociales y los proyectos colectivos lo que permite que los trabajadores se puedan definir más por su pertenencia a un colectivo o comunidad de trabajadores. Al revalorizar el trabajo se puede inferir también que los trabajadores percibirán el proceso productivo y las relaciones laborales de forma distinta, lo que tener un efecto en las actitudes y comportamientos de los mismos.

La propiedad

*“Yo soy lo que tengo... Lo que es mío es a mí mismo”
Sartre (1943)*

El segundo factor identitario que puede reconocer en un proceso de transformación de la empresa en cooperativa es la propiedad o el sentido de la propiedad (propiedad psicológica) ya que los trabajadores se convierten en

propietarios o co-dueños. El tema de la propiedad ha sido debatido en occidente desde la antigüedad. Sin embargo, la relación específica entre la propiedad (poses) y el Yo (identidad) comenzó a principios del siglo XX.

La propiedad psicológica es conceptualmente definida como el estado en que una persona se siente como si el objeto de propiedad o un pedazo de ese objeto es “suyo”, que le pertenece por lo menos en parte. Este sentimiento parece ser parte de la condición humana y tiene consecuencias importantes para el individuo (Pierce, Kostova, Dirks, 2002). Para elaborar la teoría de la propiedad psicológica los autores se basan en la psicología del desarrollo. Los investigadores en este campo sugieren que los sentimientos de “mío” y la estrecha relación entre “yo” y lo “mío” surgen por un motivo innato del niño para controlar los objetos.

Las investigaciones concluyen y la práctica social sugiere que los sentimientos de la propiedad son parte de la condición humana, estos sentimientos pueden ser dirigidos a una variedad de objetos y tienen importantes consecuencias para el individuo. Según Dittmar (1992), es común para la gente la experiencia psicológica de la conexión entre uno mismo y varios objetos de posesión, tales como casas, automóviles, el espacio e incluso, otras personas. Las posesiones vienen a desempeñar un papel tan dominante en la identidad del propietario, que se convierten en parte del yo extendido.

En su explicación sobre las raíces de la propiedad psicológica, establecen que las posesiones también sirven como expresiones simbólicas del yo (identidad propia), ya que están estrechamente relacionadas con la propia identidad y la individualidad (Dittmar, 1992; Mead, 1934; Porteous, 1976). Sugieren también que propiedad ayuda a las personas a definirse a sí mismos, expresar su identidad propia a los demás y mantener la continuidad del yo a través del tiempo. En otras palabras, las posesiones entran en el ámbito de la extensión del yo, cómo el individuo interactúa con ellos en la búsqueda del auto-conocimiento y el significado; aportan al objetivar el yo (Dittmar, 1992).

Las posesiones pueden tener otra dimensión psicológica significativa en relación con la identidad. No es sólo que pueden ser una extensión del yo, sino pueden aportar a una continuidad del yo en el tiempo. La preservación de las posesiones permite a un individuo mantener un sentido de continuidad a través de los elementos que se han convertido en extensiones simbólicas de su ser.

Por lo tanto, se propone que la motivación para la propiedad y la propiedad psicológica es, en parte, basada en la auto-identidad y algunos derivados asociados con el conocerse a *sí mismo*, expresar la propia identidad a los demás, y mantenerla en el tiempo. De esta forma, Pierce, Kostova & Dirks, (2002) entienden que la gente se vuelve psicológicamente apegado a los objetos y los integra dentro de sí mismo.

Cuando los trabajadores desarrollan un sentido de propiedad hacia la organización donde trabajan, la psicología de posesión sugiere que estos sentimientos de la propiedad pueden convertirse en una extensión del concepto de sí mismo. Este podría ser el caso, en una transformación de la empresa en cooperativa donde el trabajador se convierte en dueño de la misma. Este sentido de posesión de los trabajadores se puede traducir en pertenencia y lealtad a la cooperativa.

También, las posesiones desempeñan un papel importante en la interacción social (Dittmar, 1992). Por ejemplo, para atribuirse poder sobre otros, comunican con los demás el aspecto de la identidad del individuo relacionado con el estatus socioeconómico, y por lo tanto, pueden contribuir a que un individuo logre reconocimiento, prestigio social e influencia sobre los demás. Esto no siempre sucede así, de hecho en nuestra investigación el ser propietario no necesariamente representa para los trabajadores un estatus social o económico particular y mucho menos influencia sobre los demás.

En cuanto al régimen de propiedad cooperativa, por ejemplo, Pierce, Rubinfeld & Morgan (1991) nos dicen que podríamos descubrir que los

socios fundadores pueden experimentar un sentido de propiedad que es subproducto de "dar a luz" a la organización que distingue su sentido de la propiedad al de los socios que entran posteriormente. En este sentido, reconocen que las diferentes experiencias de propiedad pueden servir para establecer la relación entre la propiedad formal y el grado en que el propietario trabajador se identifica con la organización y la interioriza.

En esa misma dirección, Vandewalle, Dyne y Kostova (1995), nos dicen que la propiedad psicológica representa una unión de tal manera que los miembros de la organización pueden tener un sentido de posesión hacia el objeto de la titularidad y que este sentido puede generarse a pesar de que no exista ningún derecho de titularidad legal. Este sentido de propiedad se manifiesta en el significado y la emoción asociada con frases que denotan posesión como "mi trabajo" o "nuestra organización". Este proceso de identificación y expresiones lo comprobamos en esta investigación cuando los trabajadores se convierten en dueños o co-dueños.

En varios estudios empíricos realizados en empresas con planes de participación accionarial de los trabajadores (ESOP)³² se demuestra la incidencia del factor propiedad en la identidad personal (propietarios) y la identidad colectiva (sentido de pertenencia) de los trabajadores. Por ejemplo, la propiedad incide en la identidad con la organización (identificación, compromiso, lealtad). Long (1978a, 1978b), encontró una mayor integración (afinidad con el grupo), sentido de pertenencia y compromiso entre los trabajadores-propietarios de una empresa tipo ESOP que entre los trabajadores convencionales de la empresa.

En los estudios realizados en cooperativas en comparación con las ESOP, los investigadores enfatizan en el sentido de pertenencia colectivo y en el cambio de identidad (trabajador-copropietario). Los resultados del estudio realizado por Nordhaug (2005), indican que la propiedad colectiva de los empleados está fuerte y positivamente relacionada con la identificación,

implicación y adhesión a la empresa, mientras que poseer acciones en la empresa de forma individualizada sólo está débilmente relacionado con estas percepciones. El determinante más fuerte del compromiso de los empleados era su sensación de ser un co-propietario.

Por otro lado, otros estudios concluyen que la propiedad formal-legal no necesariamente tiene un efecto sobre la identidad de los trabajadores. Para Hammer y Stern (1980), la propiedad legal o el cambio de estatus formal, no fue asociado con una propiedad psicológica o sentida (sentido de pertenencia). Otros como Pendleton Wilson y Wright (1998) van más allá y argumentan que la propiedad no es el factor más importante para desarrollar el sentido de pertenencia

En el caso de la transformación cooperativa inferimos que cuando se adquiere la propiedad formal o legal de la empresa los trabajadores pueden desarrollar una nueva identidad como propietarios. El proceso de la transformación, como la toma de decisiones y la negociación, pueden dar un sentido de propiedad a los trabajadores. En la condición de co-propietario, los trabajadores adquieren derechos y responsabilidades. En algunos casos, la identidad como propietarios puede ser asumida por los trabajadores con facilidad, en otros casos los trabajadores mantienen y distinguen las diferencias entre la condición de trabajador y la de propietario o dueño de la empresa. La identidad de propietario puede estar ligado a un sentimiento de una mejor condición social o poder para tomar decisiones dentro de la organización. Además, puede estar relacionado a la experiencia y los resultados económicos de la cooperativa. La identidad como propietarios también puede conllevar nuevas actitudes y comportamientos de los trabajadores.

La Identidad Cooperativa

“La historia de las cooperativas es hasta cierto punto la historia de la búsqueda de su identidad”

Lars Marcus (1988, p.96)

Además del trabajo y la propiedad psicológica, en una transformación de la empresa en cooperativa, surge otro factor identitario, la cooperativa. La misma es un modelo societario y empresarial con unas características distintas y particulares que inciden en la identidad de los trabajadores. Al organizar la cooperativa, los trabajadores pueden distinguir y reconocer las diferencias de la cooperativa frente a la empresa anterior y desarrollar un sentido de pertenencia y compromiso hacia la misma.

Cuando hablamos de identidad cooperativa nos referimos a cómo los trabajadores definen y cómo pueden diferenciar la cooperativa, qué les permite hacer diferente a la empresa anterior, su sentido de pertenencia, el significado de ser socio, si siente orgullo de ser socio, que derechos y deberes reconoce, cómo definen el cooperativismo, el ser cooperativista, los valores y los principios de la organización.

La organización cooperativa está definida y tiene unos valores y principios propios que son los elementos identificadores que permiten delimitarlas y diferenciarlas de otras realidades sociales y empresariales. Estos valores y principios de las cooperativas son, según Vargas (1995), “un poderoso factor que da sentido a la acción, infunde seguridad, induce a formar grupo en el que las personas se identifican, señala unos objetivos y proporciona cohesión al grupo humano”. Cuando se inicia un proceso de transformación en cooperativa, los trabajadores pueden conocer y asumir los valores y principios de la organización cooperativa. Es decir, auto comprenderse o definirse a sí mismos y al grupo como socios-trabajadores y cooperativistas.

También pueden buscar el nexo común, sentirse parte, no solo de la cooperativa, sino también, del cooperativismo como movimiento socioeconómico. El cooperativismo es visto desde la perspectiva de un proceso de interacción, mediante los cuales actores con diferentes identidades y orientaciones llegan a elaborar un sistema de valores y creencias compartidas.

La identidad cooperativa ha sido un elemento de reflexión y discusión desde el inicio del cooperativismo moderno con la organización de la Cooperativa de los Justos Pioneros de Rochdale en 1844. De hecho para algunos autores, la historia de las cooperativas es la historia de la búsqueda de su identidad, es decir, la búsqueda de diferenciarse y generalizarse dentro del sistema económico hegemónico capitalista (Marcus, 1988).

En la declaración de identidad cooperativa adoptada por la II Asamblea General de la Alianza Cooperativa Internacional en el mes de setiembre de 1995, en la ciudad de Manchester, se establecen por primera vez, de forma explícita, una definición de la organización cooperativa, sus valores y se revisaron sus principios. Según la ACI, en esta revisión se mantuvo la esencia de los principios que habían formulado los fundadores de la primera cooperativa, los pioneros de Rochdale en 1844 y a la vez se incorporaron nuevos elementos para una mejor interpretación del momento histórico actual. Según esta declaración, una cooperativa es definida 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”. Esta definición, hace expone tanto a los aspectos identitarios, así como factores motivacionales antes expuestos.

En primer lugar, el concepto de “asociación” hace referencia a la identidad colectiva o social. Las personas buscan pertenecer, establecer un nexo con otros en una “comunidad” de forma voluntaria. En segundo lugar, detalla los factores motivacionales, el situacional y el de creencias o ideales, para la organización de la cooperativa. El factor situacional lo expresa al buscar “hacer frente a las necesidades” y las de creencias al incluir la búsqueda de “aspiraciones comunes”. Estas motivaciones (necesidades y aspiraciones) responden no solo a ideales económicos como puede ser la “propiedad conjunta”, sino también, a ideales sociales y culturales como puede ser la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad.

En segundo lugar, se presentan los valores de las cooperativas representan unas creencias fundamentales (ideales y aspiraciones) sobre el ser humano, sobre el trabajo, la propiedad y la estructura económica en contra posición a la realidad y las condiciones que se experimentaban en ese momento. Los valores cooperativos fueron definidos en dos grupos. Los organizacionales, sobre la cual se deben basar las cooperativas como: *la ayuda mutua*, la *responsabilidad*, la *democracia*, la *igualdad*, la *equidad* y la *solidaridad*. El segundo grupo de valores son los éticos que deban hacer suyos los socios de las cooperativas siguiendo la tradición de los fundadores del cooperativismo como: la *honestidad*, la *transparencia*, la *responsabilidad social* y la *preocupación por los demás*. Estos valores son considerados como virtudes o como estados de perfección que constituyen finalidades que se pretenden alcanzar. (Cracogna, 1993)

Finalmente, la declaración de 1995, revisó los principios cooperativos y los definió como “pautas mediante las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores”. La formulación de los principios cooperativos es un claro esfuerzo por establecer de diferenciación con las reglas y organizaciones económicas existentes. Mientras que, la aceptación y la promulgación de los mismos, por parte de los miembros u otras cooperativas, es una manera de establecer el nexo o pertenencia común a una organización o comunidad.

En el informe sobre esta declaración se explica que en cierto modo son mandatos que proporcionan normas de conducta y también pautas para evaluar las conductas y ayudar en la toma de decisiones. De acuerdo a la ACI son los siguientes:

1. *Membresía abierta y voluntaria*- las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa;

2. *Control democrático de los miembros*- las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones.
3. *La participación económica de los miembros*- los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía;
4. *Autonomía e independencia*- las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa;
5. *Educación, formación e información*- las cooperativas brindan educación y capacitación a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo;
6. *Cooperación entre cooperativas*- las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales;
7. *Compromiso con la comunidad*- la cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros. Cada uno de estos principios está relacionado a los valores cooperativos. Para la ACI, estos valores y

principios (identidad cooperativa), deben ser vistos como una ventaja competitiva, una fortaleza, en cuanto y en tanto ofrecen a las cooperativas un elemento diferenciador ante otras empresas de capital tradicional.

Tabla 1: Relación valores y principios cooperativos

Valor	Principio
Igualdad /Responsabilidad	Membresía abierta y voluntaria
Democracia/ Responsabilidad Social	Control democrático de los miembros
Equidad/ Responsabilidad Social	Participación económicas de los miembros
Democracia	Autonomía e independencia
Responsabilidad/ Transparencia	Educación, formación e información
Ayuda Mutua/ Solidaridad	Cooperación entre cooperativas
Responsabilidad Social	Compromiso con la Comunidad

Fuente: Elaboración propia

La identidad Cooperativa, al igual que los anteriores factores identitarios (trabajo y propiedad), ha sido objeto de discusión y debate, principalmente sobre la existencia, ausencia o pérdida de la identidad cooperativa en los trabajadores así como, la transmisión de los valores y principios cooperativos.

Como anteriormente establecimos Haubert (1984) en su estudio sobre las cooperativas de trabajo asociado, nos habló lo que él denominó “el espíritu cooperativo” como un motivo de los trabajadores, no obstante nos parece que también se aplica al hablar de la identidad cooperativa. Sabemos que este espíritu o identidad cooperativa podía variar entre las cooperativas de trabajo asociado, entre los socios de una misma cooperativa y entre las fases que atraviesa cada cooperativa. Por lo que inferimos que es muy probable que varíe por la experiencia o resultados de las cooperativas, es decir, si los resultados han sido positivos o negativos. Finalmente, Haubert estableció que aunque no hayan muchos socios de las cooperativas de trabajo asociado que sepan citar de memoria la ley de cooperativas o incluso enumerar las principales normas de funcionamiento, esto no es porque les falta de espíritu cooperativo. En esta investigación analizaremos si existe ese “espíritu

cooperativo” en los socios trabajadores el conocimiento que tienen sobre los valores y principios de las cooperativas.

No obstante, en el estudio realizado por Díaz y Jaimez (2009) encontraron unos resultados que podría contradecir este supuesto. Según estos autores, los trabajadores de las cooperativas de trabajo asociado deben tener unos valores diferenciados de otros trabajadores, tanto por el hecho de que se sienten atraídos por este tipo de empresa como por los procesos de socialización por parte de la cooperativa al transmitirles parte de sus valores.

Por otro lado, entienden que teniendo en cuenta que los principios cooperativos enfatizan la igualdad de todos sus integrantes así como la ayuda mutua entre los socios con el fin de obtener beneficios comunes, los trabajadores de las cooperativas tendrían un predominio de valores colectivos. Sin embargo, los resultados de ese estudio, contrario a lo que sugerían, indicaron que los trabajadores de cooperativas mostraban unos valores en una dimensión más individualista y mixta, no en la dimensión colectivista. Estas dimensiones no ensalzan necesariamente al individuo frente al grupo sino que enfatizan la libertad individual en la propia conducta, resalta la libertad y la independencia de la persona a la hora de elegir sus propias metas. En este sentido, entienden que esto debe ayudar a abrir nuevas teorías sobre el concepto de valores y principios en las empresas cooperativas.

Para algunos autores, la ausencia de identidad cooperativa, el conocimiento y la práctica de sus valores o principios puede representar una debilidad, “las debilidades de las cooperativas no son inherentes a la esencia de la filosofía de la cooperación, sino a la forma en que se han formulado y practicado los principios cooperativos”. (Vargas, 1995) En esa misma dirección García, Vía y Xirinacs (2006) nos dicen:

“La solución a las debilidades de las cooperativas se encuentra aplicando a fondo sus propios principios en lugar de los métodos de la empresa convencional más rancia. Sería absurdo que cuando las empresas de capital más innovadoras están introduciendo cambios

en su cultura que la acercan a los principios cooperativos, las cooperativas abandonarían sus propios principios, para cambiarlos por la cultura convencional de empresas que hoy hace aguas por todas partes”.

También existe la preocupación por la posible pérdida de la identidad ante el desarrollo de las cooperativas y la necesidad de transmisión de la identidad a los socios. Sobre esto, el informe final sobre el Proceso de Reflexión Sobre el Sentido de la Experiencia (PRSE) de Mondragón en 2005, establece que: (1) existe una pérdida de identidad cooperativa y que ello avanza en sentido inversamente proporcional al avance corporativo. Por lo que concluyen que falta convencimiento de “nuestras señas de identidad”. Mientras que exhortan a actualizar y atractivizar la ideología cooperativista, sobre todo hacia las nuevas generaciones y afianzar “lo que somos” ya que sin esto, será difícil mantener los retos de la eficacia en el tiempo.

Durante el proceso de la transformación cooperativa los trabajadores pueden desarrollar una identidad cooperativa. Sin embargo, esto no ocurre de forma automática. La personalidad jurídica cooperativa no garantiza que los trabajadores asuman los valores y principios del modelo cooperativo y se sientan parte del mismo. Para Sancha (2003) los valores y aspectos ideológicos de una cooperativa de trabajo no se pueden transmitir en una presentación teórica sino que es necesario un aprendizaje en la acción cotidiana y en la autogestión de un proyecto en común.

Existen varios factores que pueden incidir en el desarrollo de la identidad cooperativa en los trabajadores. En primer lugar el contexto en el que ocurre la transformación de la empresa, por ejemplo, la planificación o la negociación para la adquisición de la empresa. Otro factor importante puede ser el proceso de organización, comunicación y capacitación de los trabajadores. También puede incidir el apoyo y la relación con los organismos cooperativos y de los gobiernos a nivel local o nacional que reciban durante el proceso de transformación. Finalmente, la experiencia interna y la percepción de la práctica de los valores y principios del modelo cooperativo

pueden incidir en la identidad cooperativa, especialmente, en los aspectos de participación y los resultados.

Los tres factores antes mencionados pueden incidir o determinar en el posicionamiento (actitudes y comportamientos) de los trabajadores después de la transformación. Ahora bien, cómo se manifiesta la identidad de los trabajadores en las actitudes y comportamientos o qué otros factores pueden incidir en los mismos.

3.4 Percepción de los cambios organizacionales

*Pasada la urgencia del conflicto, la vida interna, con todos sus desafíos y complejidades, pasa a tener prioridad.
Ruggeri (2007)*

La transformación de una empresa en cooperativa es esencialmente un proceso de cambio para los trabajadores y para la organización. Para los trabajadores puede implicar un cambio en su identidad y posicionamiento mientras que para la organización puede implicar un cambio de propiedad, de personalidad jurídica, de estructura y de forma de gestión. La mayor parte de estos cambios están relacionados a los aspectos de participación en la estructura asociativa, gestión o funcionamiento de la organización, especialmente en cuanto a las condiciones laborales. Los cambios societarios para la organización son parte del acuerdo legal de la transformación de la empresa en cooperativa. Mientras que los cambios en la gestión y funcionamiento en la organización son producto de los acuerdos y decisiones que toman los trabajadores que participan en la transformación. Luego de la transformación, los trabajadores pueden o no percibir estos cambios y evaluar la organización cooperativa.

Existen varios enfoques que permiten analizar los determinantes y la necesidad de establecer estos cambios, especialmente, los de funcionamiento. En esta investigación utilizaremos el enfoque sobre los cambios socio-técnicos de Bartkus (1997). Además, el enfoque de los tipos de cambios de Dirks, Cumming y Pierce (1996). Ellos ofrecen algunos criterios para analizar la percepción que pueden tener los trabajadores a

cerca de los cambios, de forma positiva o negativa, que han experimentado en mayor o en menor grado. Esta percepción puede estar relacionada también a la disposición de los trabajadores hacia los cambios.

3.4.1 Cambios socio-técnicos

Un enfoque sobre los cambios organizacionales y la necesidad de los mismos la ofrece Bartkus (1997). Este autor se refiere a estos aspectos como cambios socio-técnicos y establece que el buen funcionamiento de una organización propiedad de los trabajadores depende de que ocurran cambios en el sistema burocrático y la estructura de poder así como, en las tecnologías o reingeniería operacional.

En su análisis, Bartkus describe principalmente a las empresas que incorporan planes accionariales para los trabajadores (ESOP). Sin embargo, reconoce que también bajo otras formas de régimen de propiedad de los trabajadores como las cooperativas de trabajadores, donde los trabajadores son dueños y propietarios directos, pueden ocurrir cambios dentro de la organización.

Según Bartkus, en la creación de una empresa propiedad de los trabajadores intervienen dos procesos separados: La decisión de crear (o transformar) la empresa conduce a un cambio inicial en la que se ve alterada la estructura de propiedad. En el primer proceso esencialmente la organización se modifica, pero las relaciones jerárquicas, los sistemas y tecnologías siguen siendo los mismos a menos que cambios adicionales se pongan en práctica. El segundo proceso es resultado de un cambio en las expectativas que se plantean desde la creación de la empresa. Los trabajadores tienen nuevas expectativas y funciones como co-propietarios.

La creación de una empresa con participación de los trabajadores (ESOP), así como una transformación de la empresa en cooperativa, puede ser considerada como el catalizador que permite un proceso de cambios socio-técnicos. Los acuerdos en que los trabajadores asumen la propiedad crean

una situación única para la dirección y gestión de los trabajadores. En esta nueva y sensitiva situación, existe un potencial para una gran transformación organizacional. El mismo acelera un cambio significativo al presionar a miembros de la organización para que sea más cambios concurrentes o posteriores dentro de la organización.

Bartkus opina que un plan accionarial de trabajadores (ESOP) provee la chispa y el impulso que permite a una empresa convertirse en una organización más viable, eficaz y eficiente. Este plan interactúa con otros elementos estructurales en la organización, como la burocracia, la distribución de poder, y la cultura influyen en la capacidad de la organización para ser más eficaces.

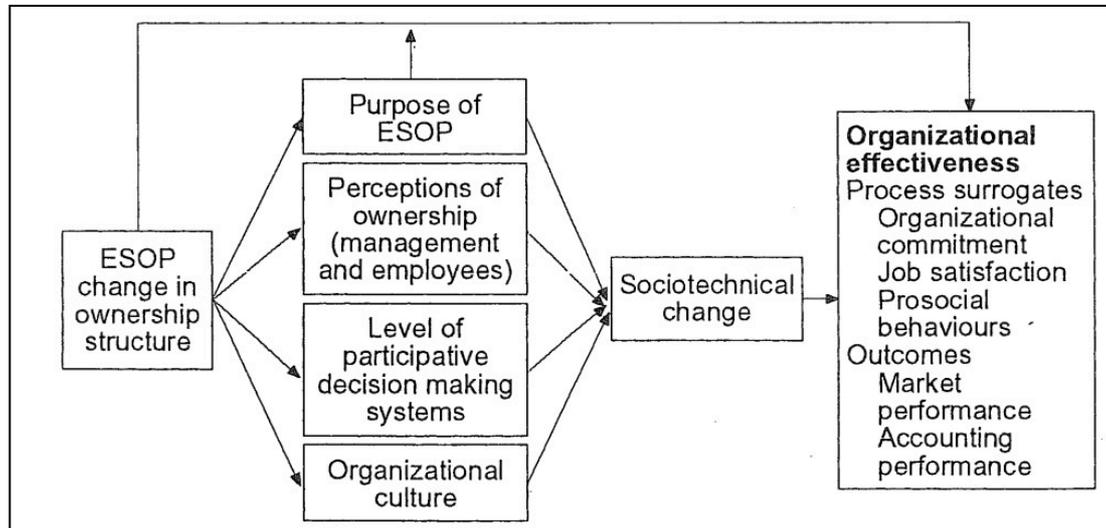
Para Bartkus, existen varios factores claves que establecen vínculos entre los planes de propiedad de los trabajadores y la efectividad organizacional. Los cuatro factores que influyen en la efectividad de la organización por la presión creada de un cambio socio-técnico: 1) *el propósito original del ESOP de acuerdo a los iniciadores* (esto incluye los motivos económicos), 2) *la percepción de propiedad de los gerenciales y trabajadores*, 3) *los niveles (cantidad, calidad y nivel) de participación en el sistema de toma de decisiones en la empresa*, 4) *la cultura organizacional, particularmente la flexibilidad y la apertura*.

Sin embargo, para Bartkus la creación de un ESOP por sí sólo no garantiza el cambio. Los estudios indican que la creación de una empresa de trabajadores sin cambios en el sistema burocrático y la estructura de poder no funciona también como en las que se combinan con uno nuevo sistema de participación y reingeniería.

Para Bartkus (1997), este cambio en la participación de los trabajadores puede crear nuevas expectativas dentro de una organización y dar lugar a cambios sutiles en poder e influencia. Sin embargo, en ocasiones es posible que los mecanismos colectivos de participación y de resolución de conflictos no siempre funcionen como tales, principalmente porque no es la práctica ni

la experiencia de los trabajadores en la gestión de una empresa y mucho menos la autogestión (Ruggeri, 2007).

Figura 1: Modelo de Cambios Socio-técnicos de Bartkus (1997)



En el caso de las cooperativas de trabajadores, algunos autores reconocen la necesidad de estos cambios socio-técnicos. Según Bialakowsky et al., (2005), los sistemas de autogestión bajo formas cooperativas plantean un rediseño de los procesos productivos y de las articulaciones laborales al interior de las empresas. Se introducen una serie de elementos vinculados con: la participación; la disolución de las relaciones jerárquicas y las nuevas formas de cooperación; la disciplina, el control, la autonomía y el consenso en el proceso social de trabajo y la rotación de tareas.

También la participación de los trabajadores en las asambleas puede implicar un reposicionamiento de los mismos sobre el proceso de toma de decisiones concernientes a los intereses del colectivo y es uno de los ámbitos dónde se negocia la identidad colectiva (Deledicque, Félix y Moser, 2005). En el proceso de trabajo también se puede reflejar una mayor participación del trabajador al poder introducir iniciativas propias, salir de su función específica y emprender un proceso activo que facilite la interconexión con las diferentes áreas agilizando simultáneamente el sistema de comunicación y de producción.

Por otro lado, se puede producir una disolución de las relaciones jerárquicas en las que si bien persiste una organización jerárquica dentro de la fábrica (coordinadores y trabajadores), ésta tiende a disolverse, eliminando los sistemas de imposición y se establecen nuevas formas de cooperación y solidaridad entre co-trabajadores.

Para autores como Dagnino y Novaes (2005), en relación a los casos de las empresas recuperadas, nos hablan de la necesidad de estos cambios y parten de la premisa que la organización tecnológica de la producción bajo la antigua empresa de capital necesita ser adaptada a las nuevas condiciones sociales de la autogestión para poder ser utilizadas plenamente. Por lo que entienden necesario que ocurra un proceso de adecuación socio-técnica.

Estos autores entienden que para desarrollar integralmente la autogestión obrera, se debe producir una adecuación socio-técnica que permita utilizar la tecnología para fomentar las relaciones solidarias en la producción. Para llevar al grado máximo la adecuación socio-técnica, se necesitarían un sistema social diferente, que permita el desarrollo tecnológico pensado específicamente a partir de la gestión colectiva. No obstante, reconocen que aún se está lejos de esa situación.

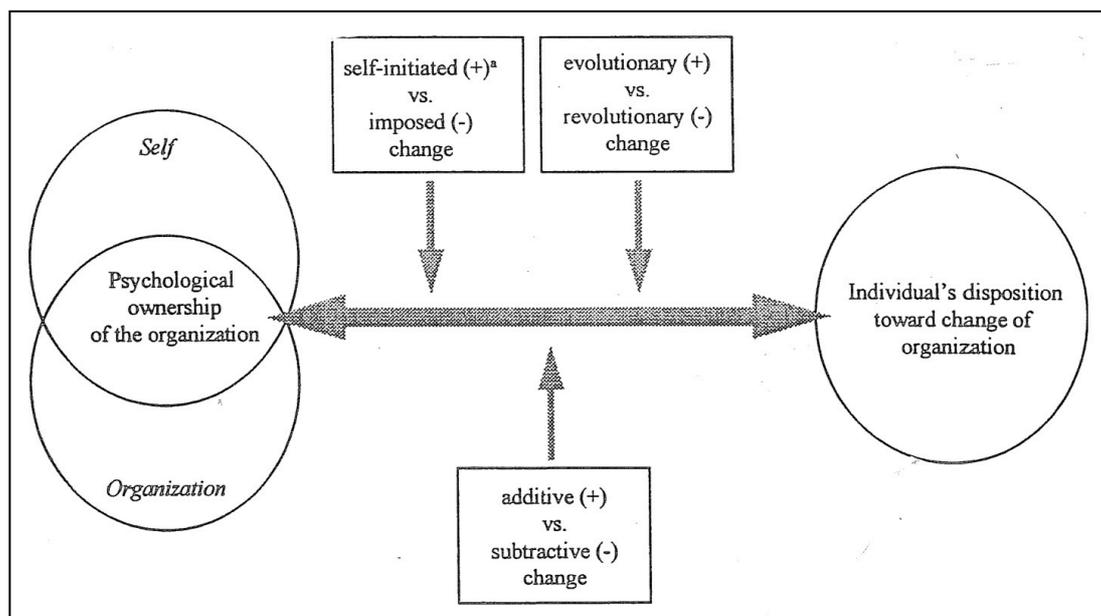
3.4.2 Los tipos de cambios

Según Dirks, Cumming y Pierce (1996), existen tres tipos de cambios dicotómicos que establecen la relación entre la propiedad psicológica y la disposición del trabajador hacia el cambio. Es decir, que la disposición de los trabajadores hacia el cambio dependerá de cómo se producen los mismos en la organización, cuál es el proceso y qué resultados tenga para el trabajador. Los tipos de cambios son: *los cambios promovidos por los propios trabajadores o impuestos*; *los cambios que se producen de forma radical o evolutiva*; y finalmente, *los cambios que añaden o sustraen los beneficios adquiridos* por los trabajadores. Cada tipo de cambio ofrece a los trabajadores diferentes grados de satisfacción o frustración de sus

necesidades básicas: la necesidad de auto-mejora, auto-continuidad y el control-eficacia. Estas auto-necesidades orientan a los trabajadores a establecer unas metas o evitar/dejar otras.

Según la teoría de la propiedad psicológica los trabajadores tendrán una mayor disposición a los cambios si éstos son iniciados por los propios trabajadores de forma voluntaria y sin presiones, cuando el cambio ocurre de forma evolutiva, negociada y programada con los propietarios de la empresa y finalmente, el cambio que añade a la organización vista como una mejora no solo cuantitativa sino también cualitativa.

Figura 2: Influencia de la propiedad en la disposición del individuo al cambio Organizacional Dirks, Cummings y Pierce (1996)



En el primer tipo, el trabajador realiza el cambio como una iniciativa y voluntad propia. El cambio impuesto es el iniciado por otros a los que el trabajador se ve obligado a reaccionar. Esto incide en el deseo de los trabajadores para lograr y mantener altos niveles de auto-estima. En el caso de la transformación de una empresa en cooperativa debemos analizar si el cambio societario y de funcionamiento ha sido por iniciativa de los trabajadores o promovido por el propietario o un agente externo.

Ante la venta o el cierre de la empresa los trabajadores se pueden organizar de forma voluntaria y movilizar para buscar alternativas para adquirir la empresa y continuar la producción. En estos casos los trabajadores se identifican y se comprometen con la cooperativa ya que el cambio es elegido y decidido por ellos mismos. En otras ocasiones, un agente externo (cooperativa, sindicato, gobierno) puede inducir la transformación. En estos casos, puede que los trabajadores se identifiquen y se comprometan con la cooperativa de forma distinta.

A partir de ese momento, debemos analizar si la transformación en cooperativa ha promovido cambios en el funcionamiento en cuanto a la participación y condiciones laborales de los trabajadores. La tenencia de la propiedad en la cooperativa permite la participación en los aspectos relacionados con la sociedad y funcionales operacionales de la organización. Sin embargo, no todos los trabajadores participan activamente en la toma de decisiones. Muchos prefieren dejar en manos de otros trabajadores la organización y el funcionamiento de la cooperativa. Especialmente, a los que ocupan posiciones gerenciales o de supervisión en las operaciones de la organización.

El segundo tipo de cambio es el evolutivo o revolucionario. El cambio evolutivo es el desarrollo y crecimiento funcional de una empresa o sistema permaneciendo esencialmente con su base estructural intacta. Contiene unas modificaciones incrementales de la empresa como secuencia sin presentar una alteración súbita en la comprensión del trabajador sobre la empresa, o la relación con ella. En contraste el cambio revolucionario desafía la comprensión de la persona sobre la empresa o sistema. En lugar de crecer (cambiar) de forma lineal, el cambio desafía de la estructura existente y reconstruye una nueva estructura. Esto implica que los trabajadores intentan mantener estabilidad de su propio ser a través del tiempo y el cruce de situaciones. La preservación de su ser puede ocurrir a través de medios cognitivos y de comportamiento.

La transformación de la empresa en cooperativas pueda verse como cambio evolutivo ya que el cambio societario se realiza a través de un acuerdo amigable con el o los propietarios de la empresa. En este acuerdo se puede adquirir los activos de la empresa en su totalidad. La empresa no cesa o detiene la producción durante el proceso de transformación. En algunos casos, el acuerdo es realizado por los trabajadores, incluyendo a parte de los gerentes, además, puede ser programado. Esto permite que los trabajadores se preparen para asumir la propiedad y gestión de la empresa.

Sin embargo, la transformación de la empresa en cooperativa también puede verse como un cambio radical en cuanto a la nueva estructura de participación y control de la organización y las condiciones laborales para los trabajadores. Algunos de los aspectos más importantes son: el entendimiento de la importancia de su trabajo para la organización, el control sobre el trabajo que se realiza, la oportunidad de proponer cambios en los procesos, la seguridad laboral, la supervisión y las reglas de trabajo.

Por último, los cambios pueden añadir o sustraer cosas a las organizaciones (o un aspecto de la misma) o llevárselos. Ejemplos de los primeros, la ampliación del trabajo, el inicio de un programa o la adquisición de otra organización. Por el contrario, el cambio sustractivo, puede incluir eliminar responsabilidades de un trabajo, finalizar un programa o reducción de personal. Los ejemplos pueden variar en magnitud (Dirks, Cumming y Pierce, 1996).

En un proceso de transformación de la empresa en cooperativa, los cambios pueden añadir a la organización, por ende a los trabajadores, una nueva estructura de participación (asambleas y comités) y toma de decisiones por consenso o acuerdo mayoritario. Además, el establecimiento de un modelo de gestión que permita un aumento en la participación (influencia, autonomía), mejores condiciones laborales (apoyo, reconocimiento, ingresos), relaciones personales (cooperación, solidaridad) y el desarrollo empresarial (innovación, estrategias).

También los cambios pueden sustraer a la organización si se producen situaciones como: pérdidas de negocios (contratos, clientes), problemas de financiación (acceso, garantías), reducción de jornada laboral, reducción de los anticipos (salarios), atrasos empresariales (obsolescencia del equipo, maduración del producto, etc.), problemas de la participación (estructura, autogestión, liderazgo, influencia/ poder), las condiciones laborales (supervisión, normas, apoyo, reconocimiento, desarrollo profesional), las relaciones personales (ambiente laboral, colaboración/ cooperación) y el desarrollo operacional (innovación, productos, estrategias).

De acuerdo con estos autores antes citados podemos suponer que el proceso de transformación, además de producir cambios jurídicos, puede provocar otros cambios organizacionales, relacionados especialmente a la estructura y participación, modelo de gestión y en el proceso productivo dentro de la cooperativa. De acuerdo al modelo cooperativo, los cambios en la estructura y participación pueden ser percibidos por todos los trabajadores. Sin embargo, en algunos casos, los trabajadores no perciben los cambios relacionados al funcionamiento operacional ya que la cooperativa puede continuar con la estructura interna, procesos y cultura organizacional.

Durante el proceso de transformación en cooperativa el cambio puede ocurrir, de acuerdo a la tipología de Dirks, Cumming y Pierce (1996), promovido por los propios trabajadores, pues son ellos los que deciden iniciar la transformación. En algunas ocasiones, la transformación puede ser inducida por un agente externo, como otra cooperativa o el gobierno. En estos casos, puede que los trabajadores no perciban los cambios o simplemente se resistan a ellos. También puede incidir la modalidad o forma en que se realiza la transformación. Se ha establecido que la transformación puede ocurrir de forma evolutiva por medio de una negociación de compra y venta de la empresa con sus entra los trabajadores y los propietarios. En estos casos, los cambios pueden ser percibidos positivamente. Sin embargo, cuando la transformación surge por el cese de operaciones o cierre de la empresa, es probable que haya una percepción de los cambios distinta. Por último, debemos inferir que los trabajadores no deben percibir positivamente los

cambios organizacionales que produce de la transformación si ellos no añaden o mejoran las condiciones laborales y económicas de los trabajadores. La percepción de los trabajadores está estrechamente relacionada con la evaluación y la satisfacción con el proceso de transformación en cooperativa.

3.5 Evaluación y satisfacción de los trabajadores

Después de la transformación de una empresa en cooperativa, los trabajadores hacen una evaluación sobre la experiencia. En ella pueden expresar su opinión de satisfacción o desagrado sobre algunos aspectos como el proceso, el modelo empresarial cooperativo y los resultados tanto asociativos como económicos de la transformación en cooperativa. Existen varias teorías y enfoques que se han utilizado para analizar la satisfacción de los trabajadores. En el caso específico de las empresas de propiedad de trabajadores el más aplicado es el enfoque de los tres modelos de satisfacción de Katherine J. Klein en 1987. Posteriormente otros autores como Oliver (1990); Buchko (1992a, 1992b); Gamble, Culpepper y Blubaugh (2002) utilizan los modelos de Klein.

Según Klein (1987), las investigaciones en las empresas propiedad de los trabajadores ofrecían poca luz sobre la dinámica y los efectos de propiedad. En ausencia de la investigación y la teoría de los ESOP per se, se recurría a la literatura de la propiedad tradicional, como las cooperativas de trabajadores, para encontrar orientaciones preliminares y las hipótesis. Klein entendía que si la empresa es una cooperativa, el simple hecho, la idea, de propiedad podía ser importante para los trabajadores. Del mismo modo, independientemente de su forma titularidad, los trabajadores podían responder favorablemente a las oportunidades de participar en toma de decisiones de la empresa así como, a la posibilidad de obtener una ganancia económica. Así, estos tres aspectos de satisfacción se podían proporcionar un punto de partida adecuado para la construcción de la teoría en las ESOP y la investigación.

3.5.1 Modelos de Satisfacción de Klein

Para Klein (1987), la literatura sobre la propiedad de los trabajadores sugería tres alternativas de modelos sobre los efectos psicológicos de la propiedad en los trabajadores; el *intrínseco*, el *instrumental* y el *extrínseco*. Estos modelos no se excluyen mutuamente, pueden estar presentes en mayor o menor grado. Detrás de cada uno de los tres modelos está el supuesto de que si los trabajadores están satisfechos con la propiedad (ser propietarios), se sentirán comprometidos con la empresa y motivados para seguir trabajando allí.

El primer modelo es de la satisfacción intrínseca de la propiedad de los trabajadores. Este modelo sugiere que por el simple hecho ser propietario, los trabajadores tendrán un compromiso y estarán satisfechos con la empresa. Para establecer este modelo se basó en los estudios de Long (1978a, 1978b) argumentó que la tenencia de la propiedad por los trabajadores crea un interés común entre los trabajadores y aumenta la identificación de los trabajadores con la organización. Según este modelo, los beneficios de la participación para los trabajadores se derivan directamente de la propiedad y no de una característica más específica de la empresa en su conjunto sea un plan de participación accionarial (ESOP) o una Cooperativa. En este sentido, la titularidad es atractiva para la mayoría de la gente ya que el ser propietario engrandece el ego" (Tannenbaum, 1983 citado por Klein, 1987).

De acuerdo a Klein (1987) los investigadores anteriores a su estudio han utilizado diferentes estrategias para intentar probar el modelo de satisfacción intrínseco: la relación entre las actitudes de los trabajadores y el número de acciones poseídas; la comparación de las actitudes de los trabajadores propietarios y no propietarios; y la comparación del conjunto combinado de las empresas propiedad de los trabajadores y la empresa convencional.

Por ejemplo, Long (1978a), encontró que hay una satisfacción significativamente mayor entre los trabajadores accionistas versus los no

accionistas, lo que indica que la propiedad en si misma causó el aumento de la satisfacción. Mientras que Russell, Hochner y Perry (1979), concluyeron que la propiedad es un factor de motivación importante para los trabajadores (propietarios y no propietarios) que muestran altos niveles de satisfacción al decir que ellos volverían a buscar el mismo trabajo que tienen. Finalmente, French y Rosenstein (1984), encontraron un mayor apoyo a los efectos de la propiedad de acciones en las actitudes y conducta son más pronunciados entre trabajadores con más autoridad, influencia/poder y estatus en la empresa.

Más adelante, Tucker, Nock y Toscano (1989), apoyan en su estudio este modelo al encontrar que la satisfacción hacia el trabajo y el compromiso con la organización aumentaron después del establecimiento de un plan de participación accionarial de los trabajadores (ESOP). Sin embargo, la muestra de este estudio fue muy pequeña para un resultado significativo. En el estudio de Buchko (1992a), se encontró que sólo la satisfacción con el plan ESOP fue afectada por la propiedad, aunque en términos generales el modelo intrínseco recibió poco apoyo.

El segundo modelo es la satisfacción instrumental, enfocada en la participación de los trabajadores. De acuerdo con este modelo, la propiedad aumenta la influencia de los trabajadores en toma de decisiones de la empresa (Klein, 1987) y éste a su vez, aumenta el compromiso del trabajador con la organización, la satisfacción laboral y el rendimiento (Buchko, 1992a). Los estudios que defienden de este modelo sugieren que la propiedad tiene un impacto positivo en las actitudes de los trabajadores si la empresa ofrece oportunidades para la participación en la toma de decisiones. Por ejemplo, Greenberg (1980), concluye que satisfacción está asociada a una mayor satisfacción del trabajo en la Cooperativa y una mayor participación en las funciones (gestión) cooperativa.

Los mismos estudios realizados por Hammer & Stern (1980); Long (1978a); Rhodes y Steers, (1981) y Russell, Hochner y Perry (1979), han probado ambos modelos. Las investigaciones prueban que el modelo de la

satisfacción instrumental está estrechamente ligada al modelo de la satisfacción intrínseca. Sin embargo, para Klein, los resultados de estas investigaciones son a menudo inconsistentes, confusos y de generalización limitada, debido al tamaño de la muestra y la tipo de propiedad.

Posteriormente, otros estudios apoyan el modelo de la satisfacción instrumental al concluir que los trabajadores con una percepción de influencia en el plan de participación de propiedad, estaban más satisfechos con el ESOP (Buchko, 1992b) y que las características asociadas a los ESOP, como la participación en la toma de decisiones, puede conducir a un sentido de propiedad que a su vez, puede conducir a una mayor satisfacción (Pendleton, Wilson y Wright, 1998).

El último modelo mencionado por Klein (1987), es el de la satisfacción extrínseca. Este modelo sugiere que la tenencia de la propiedad aumenta el compromiso organizacional si los trabajadores tienen una recompensa económica. En este modelo, la propiedad es vista por el trabajador como una inversión económica/financiera. La hipótesis es que cuánto más grande sea la inversión, mayor va a ser el sentimiento de satisfacción y mayor el compromiso con la organización (Buchko, 1992a). Según Klein (1987), un ESOP es un sistema de recompensa que puede aumentar el compromiso del empleado y disminuir la rotación de personal.

Este modelo se apoyó en los datos descriptivos de la percepción de los trabajadores sobre los beneficios económicos en algunos estudios como los de Long (1978a); French y Rosenstein (1984); Hochner y Granrose (1985) y French (1987). En el estudio de Hochner y Granrose (1985), se concluyó la importancia relativa de espíritu emprendedor, la asunción de riesgos, ánimo de lucro, la propiedad como parte de la ideología del Sueño Americano, aparecieron primero. French y Rosenstein (1984) concluyen que la orientación financiera de estos trabajadores propietarios y la satisfacción con el desempeño de sus acciones pueden diluir el interés por jugar un papel más activo en la toma de decisiones. En su estudio más de tres cuartas partes de los trabajadores indicaron que consideraban la propiedad accionaria como

una inversión y no como un cambio para convertirse en propietario del lugar donde trabajaban y que estaban muy satisfechos con el plan de la propiedad (ESOP).

Posteriormente, French (1987) reafirma este modelo al concluir que la satisfacción de los trabajadores con la empresa y sus trabajos depende, en parte, de sus percepciones con el resultado económico de la empresa y la eficacia de los otros trabajadores. Para este autor, los trabajadores dueños que se ven a sí mismos como inversionistas que buscan beneficios, pero no en una participación activa en la toma de decisiones. Para French los estudios han dado pruebas sobre la orientación a la inversión más que a una orientación al control. Para probar esto menciona que Hammer y Stern (1980, p.96) establecieron que “Más que tener una conciencia colectiva de la propiedad, muchos trabajadores dueños se vieron a sí mismos como inversionistas tradicionales”. Más adelante, Rhodes y Steers (1981, p. 1031) concluyeron que:

“En las empresas propiedad de los trabajadores, el método de organización cooperativa ha estado se ha visto el aspecto económico principalmente como un medio de obtener salarios altos. Compradores de acciones... tienden a considerar su inversión como un boleto a los ingresos salariales más altos de lo que podrían recibir en un empleo ordinario”.

Con estos tres modelos de referencia (Intrínseca, Instrumental y extrínseca) los resultados de la investigación de Klein (1987) indican que, en promedio, los trabajadores están más satisfechos con la propiedad y más comprometidos con sus empresas cuando la empresa hace grandes contribuciones al Plan Propiedad Participada, cuando la administración está muy comprometida con el concepto de propiedad, y la cuando la empresa mantiene un amplio programa de comunicaciones ESOP. Estos resultados apoyan los modelos de la satisfacción extrínseca e instrumental de la propiedad. Por el contrario, los datos no ofrecen apoyo para encontrar el modelo de la satisfacción intrínseca de la titularidad.

Klein concluyó que la contribución económica que realiza la empresa al plan accionario de los trabajadores (ESOP) ofrece un fuerte apoyo para encontrar el modelo de la satisfacción extrínseca de la propiedad de los trabajadores, es decir, asuntos de dinero. Al mismo tiempo, la filosofía de la tenencia de la propiedad de los trabajadores y las comunicaciones sobre el ESOP sugiere un fuerte impacto del estilo de gestión sobre actitudes de los trabajadores. Los resultados de la investigación por lo tanto presentan una imagen equilibrada de la propiedad de los trabajadores en una ESOP. Aunque tal vez no sean intrínsecamente una recompensa, la propiedad de los trabajadores en una ESOP parece tener un impacto positivo en actitudes promedio de los trabajadores cuando ésta se junta con importantes recompensas económicas o prácticas de gestión participativa, o ambos.

En un estudio posterior Klein y Hall (1988) establecieron que la satisfacción con el ESOP depende de cinco factores: (a) *características de la empresa ESOP*, (b) *el estado de los trabajadores en el ESOP*, (c) *los valores de los trabajadores*, (d) *las interacciones entre el empleado y las características de ESOP*, y (e) *la actitud de los trabajadores en general hacia la organización como un todo* (el compromiso organizacional).

Los modelos de Klein pueden ser utilizados para evaluar la satisfacción de los trabajadores que participan en una transformación de una empresa en cooperativa. Los trabajadores pueden sentirse satisfechos intrínsecamente por el cambio de propiedad o por el modelo de organización cooperativa, que les ofrece unos valores y principios que bien pueden ser compartidos. También pueden sentir satisfacción Instrumental por las relaciones, mecanismos de control y participación que les provee la cooperativa como organización. Finalmente, pueden expresar satisfacción extrínseca por los resultados o beneficios económicos que puedan tener en la cooperativa.

Al igual que en los estudios presentados, inferimos que la satisfacción de los trabajadores sobre la transformación se muestra en los tres modelos de satisfacción. Sin embargo, a diferencia de las ESOP, inferimos que en las transformaciones de empresas a cooperativas los modelos intrínseco e

instrumental pueden tener un mayor peso en la satisfacción de los trabajadores que el modelo extrínseco.

CAPÍTULO 4: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

“El diseño de investigación es como una filosofía de vida; nadie está sin una, pero algunas personas son más conscientes de la suya, y en consecuencia son capaces de tomar decisiones más informadas y consistentes”
(Maxwell, 2012)

En este capítulo se presentamos el método y diseño utilizado para llevar a cabo esta investigación partiendo de sus dos temas principales: la transformación de empresas en cooperativas y los aspectos psicosociales de los trabajadores que participan en este proceso. Para esto, dividimos este capítulo en cuatro (4) partes principales: *la relación de investigación con las personas que se estudiaron, la selección de situación y decisiones de muestreo, los métodos de recolección de datos y las técnicas de análisis de datos* que se utilizaron.

4.1 Método y diseño de investigación cualitativo

El fundamento filosófico de esta investigación es uno interpretativo y constructivista, partiendo de una base ontológica³³ donde se reconoce la existencia de múltiples realidades que se construyen socialmente, y una epistemológica³⁴ que surge de la interacción con los participantes. Desde esta perspectiva y de acuerdo a los propósitos y las preguntas de investigación expuestas en el primer capítulo, entendimos que el diseño de investigación cualitativo, también conocido como interpretativo o comprensivo, era el más apropiado. Esta investigación es de tipo *exploratoria, descriptiva y explicativa*.

Es de tipo exploratoria porque, como anteriormente planteamos, la transformación de la empresa en cooperativa ha sido poco estudiado y abordado en la literatura científica. En este sentido, buscamos conocer y establecer las características y modalidades de este proceso de organización cooperativa.

³³ Naturaleza de la realidad

³⁴ Naturaleza del conocimiento

También es de tipo descriptiva porque documentamos el proceso seis (6) experiencias de empresas que se transformaron en cooperativa. Narramos el contexto, los hechos y el proceso de cada una de las experiencias. Buscamos poner la atención en las particularidades, observamos y recogimos la información de los trabajadores en su ambiente real y natural.

Finalmente, es de tipo explicativa porque buscamos entender varios aspectos psicosociales que pueden experimentar los trabajadores que participaron en este proceso. Nos interesamos por conocer cómo ocurrieron las cosas, para entender y comprender los motivos, el proceso identitario, la percepción de los cambios organizacionales y la satisfacción de los trabajadores. El foco central de la investigación fueron las percepciones y conocer los significados que surgieron de las propias palabras de los trabajadores.

Para esta investigación utilizamos como referencia el diseño de Investigación cualitativo propuesto por Maxwell (2012). Se escogió este modelo por la naturaleza sistémica e interactiva de sus componentes. Según este autor, no hay un modelo correcto para el diseño de investigación. Sin embargo, opina que un buen diseño es aquel en el que sus componentes trabajan armoniosamente juntos, logrando así eficiencia y el logro al funcionar. En contraste, con el llamado modelo tradicional en el cual la perspectiva del diseño es totalmente lineal, desde la formulación del problema hasta las conclusiones en un único orden óptimo para los distintos componentes o tareas que guían un estudio.

En su modelo presenta un diseño de investigación con una estructura definida de cinco (5) componentes claves sobre las cuales se necesita tomar decisiones y necesitan ser guiadas en la propuesta de investigación: los propósitos, el contexto conceptual, las preguntas de investigación, los métodos y la validez.

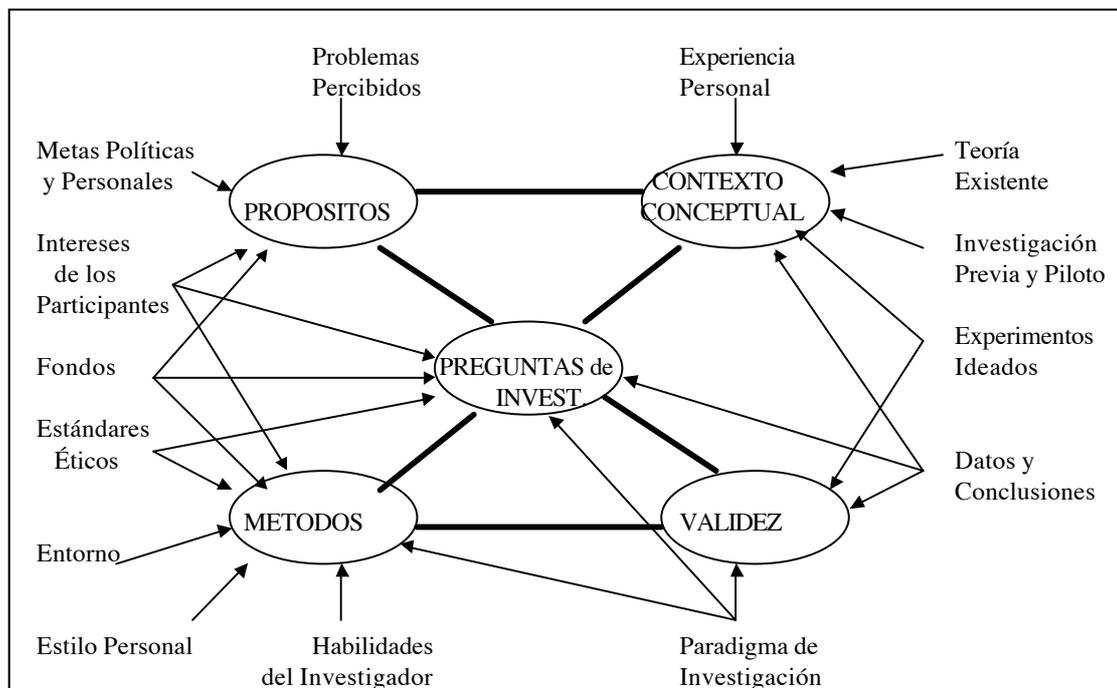
Estos componentes son tratados de manera sistemática en el modelo, lo que implica que existen múltiples conexiones entre ellos. En palabras del propio

autor “En este modelo, los componentes forman una totalidad integrada e interactuante, con cada componente estrechamente ligado a varios otros, en lugar de estar ligados en una secuencia lineal o cíclica” (Maxwell, 1996, p. 5).

Maxwell (2012) describe este diseño como uno interactivo que no comienza en un punto de inicio fijo, o procede a través de una secuencia determinada de pasos, y reconoce la importancia de la interconexión e interacción a lo largo de los diferentes componentes del diseño. Lo que permite hacer “virajes” (Geertz, 1976, p. 235) hacia atrás y adelante entre diferentes componentes del diseño, evaluando las implicaciones de los propósitos, teoría, preguntas de investigación, métodos y amenazas de validez de uno por el otro.

La figura número 3 presenta los componentes del diseño y algunos de los factores en el entorno que pueden influenciar una investigación.

Figura 3: Diseño de investigación cualitativa de Maxwell



Uno de los aspectos fundamentales del diseño de investigación cualitativa de Maxwell (2012) es la centralidad de las preguntas de investigación. A partir

de ellas, se pueden definir los problemas que percibimos o los propósitos científicos, se establece el marco conceptual que utilizamos, los métodos para la recolección y de análisis de los datos e incluso validez de las conclusiones a las que lleguemos. Sin embargo, no existe una relación determinante ya que en este diseño interactivo cada componente del diseño puede necesitar ser reconsiderado o modificado en respuesta a nuevos desarrollos o a cambios en alguno de los otros componentes.

Maxwell (2012) también reconoce que hay muchos otros factores detrás de estos cinco componentes que influyen en el diseño. Estos factores corresponden al entorno dentro del cual la investigación y su diseño existen, o porque son producto de la ella.

Finalmente, Maxwell (2012) nos indica que no hay ningún libro de recetas para hacer una investigación cualitativa. Para él, la respuesta apropiada para la mayoría de las preguntas sobre el uso de los métodos cualitativos es “depende”. El valor y la utilidad de los métodos de investigación no están garantizados por la adhesión a reglas metodológicas ya que dependen del contexto específico, de los fenómenos que se estudia y de las consecuencias reales de la estrategia que se tiene para estudiarlos.

Sobre estos aspectos que afrontamos algunos retos que tuvimos que superar en esta investigación. En primer lugar, la investigación se realizó en dos contextos distintos, el País Vasco y en Puerto Rico. Dos lugares con una cultura y experiencia cooperativa distinta. En segundo lugar, la transformación como fenómeno de estudio. El reto fue identificar y conseguir las cooperativas donde podíamos realizar las entrevistas. Por último, en tercer lugar, la aplicación del instrumento de investigación y el manejo posterior del mismo.

Maxwell (2012) discute dos tipos de aproximación hacia una investigación cualitativa: la estructurada y no estructurada. La aproximación estructurada ayuda a asegurar la comparabilidad de los datos más allá o a través de fuentes e investigadores y son particularmente útiles para responder a varias

preguntas. Mientras que una investigación no estructurada permite centrarse particularmente el fenómeno de estudio. En este caso, se cambia la posibilidad de generalizar y la comparabilidad, por la validez interna y la comprensión del contexto que son particularmente útiles para entender los procesos que llevaron a obtener resultados específicos. Esta investigación responde al tipo no estructurada.

A partir de estas dos aproximaciones Maxwell entiende que los métodos cualitativos tienen cuatro componentes principales. Estos son: 1) Las relaciones que usted entabla con aquellos a quienes investiga; 2) Muestreo: qué tiempos, contextos o individuos usted elige para observar o entrevistar y que otras fuentes de información decide usar; 3) Recolección de datos: como recoge la información que necesita; y 4) análisis de los datos: que hace con la información recabada para darle algún sentido. Todos los componentes son aspectos importantes ya que pueden afectar el valor y la validez de las conclusiones de la investigación.

4.2 Relación con los participantes

Maxwell (2012) establece que en los estudios cualitativos, el investigador es el instrumento de investigación y que la relación humana es el medio a través del cual se hace la investigación. Esta relación puede tener un efecto sobre los participantes, sobre el investigador y el diseño del estudio. Ciertamente las relaciones establecidas con los participantes de cada una de las cooperativas estudiadas fueron distintas. En la mayoría de los casos pudimos establecer relaciones de confianza con los entrevistados lo que nos permitió obtener información valiosa para esta investigación. Para establecer la dicha relación reconocemos dos elementos importantes; la condición de estudiante extranjero y la experiencia como trabajador de una cooperativa.

Antes de iniciar la investigación visitamos el País Vasco para conocer el lugar. Posteriormente, hicimos una pasantía de tres meses, tiempo en que construimos el instrumento para la investigación, la entrevista. Además

visitamos algunas instituciones cooperativas y gubernamentales como el Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi, el Registro de Cooperativas del Departamento de Empleo y Políticas Sociales del gobierno Vasco y Elkar-Lan S. Coop. Esto nos permitió adecuar el vocabulario, familiarizarnos con algunos aspectos sociales y culturales. También nos permitió conocer un poco el cooperativismo en el Euskadi, sus estructuras y algunas leyes y estatutos que rigen las cooperativas.

En esta visita tuvimos también, la oportunidad de conocer y entrevistar a un socio retirado de una empresa transformada en cooperativa que luego logramos que fuera una de las cooperativas participantes en la investigación. En dicha entrevista tuvimos la oportunidad de conocer parte de la historia y detalles de la cooperativa desde la mirada de una persona que participó en el proceso de transformación y trabajó muchos años en la misma. Esto nos dio mucha confianza para entrar o acceder posteriormente a la cooperativa³⁵.

Con la ayuda de las organizaciones cooperativas En Euskadi y la Universidad de Mondragón pudimos identificar algunas cooperativas en el País Vasco que surgieron mediante un proceso de transformación. Nos dimos a la tarea de comunicarnos por teléfono y por carta con algunas de ellas y solicitarles autorización para poder realizar la investigación en ellas.

Recibimos comunicación de dos cooperativas aceptando nuestra solicitud y decidimos empezar con ellas. Antes de visitarlas buscamos información sobre las cooperativas para conocer un poco de ellas. Nos comunicamos con el Presidente del Consejo Rector de una de las cooperativas y coordinamos la visita y la primera entrevista con el Gerente.

Un suceso interesante ocurrió cuando le solicitamos al Gerente la información sobre cómo llegar hasta la cooperativa, ya que no sabíamos cómo llegar, nos preguntó nuestra ubicación y se ofreció a buscarnos y llevarnos hasta la cooperativa. Durante el trayecto tuvimos la oportunidad de hablar

³⁵ Maxwell se refiere a la entrada en escena como “gaining entry”.

informalmente de muchos temas y establecer una relación de confianza o “rapport” con este participante que luego se extendió con los demás entrevistados en la cooperativa.

Uno de los aspectos que entendemos facilitó establecer una relación de confianza con los participantes fue presentarnos y establecer el lugar de procedencia. Este tema nos permitió ofrecer cierta información sobre Puerto Rico y a la misma vez romper el hielo para iniciar la entrevista. Las entrevistas en esta cooperativa fluyeron con mucha naturalidad y percibimos mucha disposición a contestar y argumentar en las preguntas de la entrevista. Es posible, como Maxwell (2012) establece, que esto ayuda a los participantes a sentirse abiertos a hablar sobre sus experiencias y cuestiones laborales en la Cooperativa a un extraño que nunca volverían a ver.

En otra de las cooperativas participantes la condición de ser estudiante extranjero también nos ayudó a establecer una buena relación con los participantes. La persona que contactamos y coordinó las entrevistas también era de origen latinoamericano y esto facilitó nuestra entrada a la cooperativa.

En el caso de las Cooperativas estudiadas en Puerto Rico lo que nos facilitó establecer una relación de confianza con los participantes fue hacer mención de la experiencia como trabajador de una cooperativa. También establecimos nuestra trayectoria en el movimiento cooperativo y el trabajo que realizamos en el Instituto de Cooperativismo de la Universidad de Puerto Rico. Con esto, pudimos establecer un sentido de solidaridad y confianza con los participantes. Podemos decir que tanto la entrada como la relación establecida en las cooperativas el País Vasco como en Puerto Rico facilitaron las entrevistas realizadas y la obtención de la información que sustenta esta investigación.

4.3 Muestra

Maxwell (2012) nos dice que las decisiones sobre el muestreo deben ser tomadas teniendo en cuenta la relación con los participantes del estudio, la factibilidad de la recolección de datos, las cuestiones de validez, y la ética. Cuando decidimos sobre la muestra que utilizamos en la investigación no solo elegimos a los participantes, sino también el contexto, eventos y procesos.

En esta investigación elegimos deliberadamente una muestra según los objetivos que nos trazamos, específicamente estudiar las experiencias de los trabajadores en cooperativas que se han organizado mediante un proceso de transformación de una empresa en dos localidades distintas. Esto nos ayudó a establecer los criterios para la selección del contexto, el evento y los participantes con el fin de obtener información importante y reveladora para la investigación. Es decir, las cooperativas y personas que podían proveer la información que necesitábamos para contestar las preguntas de investigación.

Como anteriormente expusimos, uno de los mayores retos para el muestreo fue identificar el universo de las cooperativas que se habían organizado por medio de un proceso de transformación ya que no existía un registro oficial de estas cooperativas. Tuvimos que recorrer a la información ofrecida por representantes de instituciones que juegan un papel activo en la creación de cooperativas como Elkar-Lan S. Coop y la Mondragón Unibertsitatea Enpresagintza (MUE) en el País Vasco. Logramos identificar 28 cooperativas en el País Vasco (Anexo 3). En el caso de Puerto Rico buscamos información con representantes de la Comisión de Desarrollo Cooperativo.

La muestra utilizada en esta investigación fue de tipo no probabilística en la que se utilizó el método de muestreo por cuotas en las localidades en que se realizó la investigación. También se utilizó el muestreo por conveniencia o disponibilidad de las cooperativas participantes. No obstante, en el proceso de muestreo se establecieron las siguientes metas: representatividad y

heterogeneidad de las localidades y los participantes. Se tomó en consideración los contextos, las posiciones de los trabajadores participantes, las áreas geográficas y las actividades a las que se dedicaban las cooperativas estudiadas.

Decidimos seleccionar tres (3) cooperativas en el País Vasco y tres (3) cooperativas en Puerto Rico. Entendemos que en esta selección se establece una representatividad igualitaria entre los contextos, aunque no relacionado al número de casos encontrados en cada localidad.

Establecimos heterogeneidad en las localidades de las cooperativas. En el País Vasco buscamos una cooperativa en cada provincia, una en Vitoria-Gasteiz, una en Bizkaia y la otra Donostia. En Puerto Rico, dos de ellas estaban ubicadas en la zona norte y la otra en la zona este del país. Además, en el tamaño de las cooperativas en la muestra que seleccionamos encontramos dos (2) cooperativas grandes (más de 50 socios trabajadores), una (1) mediana (de 20 a 50 socios) y tres (3) pequeñas (menos de 20 socios).

Las actividades económicas o sector industrial de las cooperativas también eran heterogéneas. Tres (3) cooperativas se dedicaban a la producción de componentes industriales, una (1) a la industria del calzado, una (1) a la industria gráfica y una (1) que ofrece servicios de educación.

Dentro de estas cooperativas también buscamos heterogeneidad entre los trabajadores participantes a ser entrevistados de acuerdo a los diferentes roles que ocupaban en la misma. En principio, nos propusimos entrevistar entre cuatro (4) a cinco (5) trabajadores por Cooperativa. Un (1) socio trabajador que fuera miembro del Consejo Directivo o Junta de Directores, un (1) socio trabajador que representara a la gerencia (Administrador, Presidente Ejecutivo, Gerente), Un socio trabajador con funciones de supervisión (Encargado), un (1) socio trabajador de la línea de producción, y un (1) trabajador no socio (Empleado) en el caso de haberlos. En total se

entrevistaron veinticinco (25) trabajadores en las cooperativas participantes y cuatro (4) entrevistas previas a la investigación (Anexo 4).

La otra meta posible para el muestreo era la selección cooperativas que nos permitiera examinar deliberadamente casos que son críticos para aplicar el conceptual que se había estudiado. Sobre esta meta aunque no fue un criterio de selección original, estudiamos casos de cooperativas que han tenido una experiencia exitosa y otras no exitosas en términos de gestión y resultados económicos lo que pudiese ser un asunto crítico o determinante para la analizar los aspectos psicosociales (motivación, identidad, Percepción de los cambios organizacionales y satisfacción) de los trabajadores en esta investigación.

4.3.1 Cooperativas participantes en Euskadi

Como parte de los métodos y actividades realizadas en esta investigación documentamos tres casos de transformaciones en Cooperativa en Euskadi; Consonni S. COOP (1999) de la Provincia de Vizcaya, Igara S. COOP (2006) de la provincia de Guipúzcoa y Urkide S. COOP (2007) de la provincia de Álava. En este apartado, describiremos la historia y dinámicas socio-empresariales de cada proceso de transformación.

Consonni, S.COOP

Consonni S. COOP es una Cooperativa de trabajadores del Grupo Mondragón dedicada a la fabricación de resistencias eléctricas para uso doméstico e industrial situada en Mungía (Bizkaia). Consonni dio sus primeros pasos como sociedad anónima en el año 1952. En un principio, fabricaba tres o cuatro productos todos ellos dedicados al mercado de electrodomésticos.

A finales de los años 70 se quedó sólo con la fabricación de resistencias eléctricas con destino fundamentalmente al mercado doméstico, es decir, con clientes FAGOR, BALAY, Whirlpool, GLEN DIMPLEX, etc. Para esa época,

Consonni era el líder en la fabricación de resistencias, de placas eléctricas, y de termostatos en España.

Ilustración 1: Cooperativa Consonni



Como sociedad anónima, Consonni pasó por varias transformaciones producto de acuerdos comerciales, incluso con su competencia, que marcaron su crecimiento y la deslocalización de varios productos a otras provincias. El primer acuerdo de colaboración fue con EGO, una empresa alemana, competidor en el mismo campo, en la cual hubo una transferencia de tecnología, y se empezó a fabricar en Zorrozaurre, Bilbao. La denominación social de esta nueva empresa fue ACEL durante unos 20 años donde el capital mayoritario era alemán de EGO, pero la dirección y una parte de ese capital era de Consonni. A finales de los años 80 comienzo de los 90, se produjo un nuevo cambio de denominación social a EGO-IBÉRICA. En esta última fase, todo el capital era alemán (EGO). La empresa EGO-IBERICA estuvo con esta marca en el mercado del orden de 4 años, transcurridos los cuales cerró la empresa como consecuencia de la falta de resultados.

Posteriormente, Consonni impulsa una nueva empresa aprovechando las ayudas que había del Gobierno Vasco para la creación de nuevas empresa. En ese momento la producción de las resistencias eléctricas para planchas, se deslocalizó al pueblo de Llodio (en la provincia de Álava). Las naves que se utilizaron eran de propiedad de Guardian, una fábrica norteamericana, que se dedica a fabricar fundamentalmente, cristales de autos. Una empresa importante que le sobraba personal, en sus propias instalaciones se montó una fábrica para hacer planchas eléctricas y el personal lo ponía Guardian. Esta empresa duro unos cuatro años y luego fueron comprados por la empresa italiana IRCA, otra empresa competidora.

Para el año 1992, se finalizan un acuerdo entre Consonni-IRCA y se concretan en una opción de compra, creando una figura en la cual IRCA tenía mayoría accionaria. Posteriormente, IRCA presenta una quiebra para cerrar la empresa.

“Lo que quería realmente era quedarse con la cuota de mercado que tenía Consonni, SA., y una vez conseguido esto cerrarla ya que multinacional, IRCA, tenía en Madrid otra empresa llamada CONTESA que, a su vez, era competencia de Consonni, SA.” (Socio trabajador indirecto de Consonni)

En el proceso de la quiebra, desaparecen los socios de capital y la figura de la sociedad anónima. Sin embargo, el juzgado determinó una quiebra con continuidad de trabajo. Para el año 1993, la gerencia de Consonni, solicitó nuevamente ayuda al Gobierno Vasco para transformar y reorganizar la empresa. En este momento se pasó de una sociedad anónima, Consonni, SA., a una sociedad laboral, Tecnoelectricidad Vizcaína, SL., en la cual los trabajadores se hicieron cargo de la empresa y aprueba un acuerdo para mantener la gerencia en la dirección.

Para organizar esta nueva sociedad, consiguieron las ayudas del Plan 3R que servían para que las empresas con dificultades pudieran reestructurar su plantilla. Para ese momento, Consonni contaba con aproximadamente 250 trabajadores y las ayudas sirvieron para prejubilarse a los trabajadores mayores

de 53 años. Además, se otorgó un dinero a fondo perdido (no reembolsable) que permitió la compra una nave en Mungía, localidad actual de Consonni, y se capitalizó la nueva sociedad a través de las prestaciones por desempleo al que tenían derecho los trabajadores.

A pesar de la transformación en sociedad laboral y la reestructuración de su plantilla la situación de Consonni no mejoraba. Las resistencias eléctricas ya era un producto maduro y tenían una fuerte competencia de las multinacionales EGO e IRCA, a la que se la sumaba la Cooperativa EIKA, del Grupo Mondragón en Markina, el futuro de Consonni era incierto. Fue entonces, que deciden hacerles un acercamiento al Grupo Mondragón.

“...no ha sido casualidad que Consonni haya pasado por una fase tan complicada, casi desde hace treinta años, sino por mucho que se había reducido a través de las ayudas y se había sacado a gente mayor y tal, se veía que aquello no teníamos... y coincidió que ese era nuestro interés en buscar una salida de colaboración con otra empresa y en esto pues se toca al grupo Mondragón.” (Socio trabajador indirecto de Consonni)

Finalmente, en 1999, Consonni se transforma de una sociedad laboral (Tecnoelectricidad Vizcaína, SL) a una sociedad Cooperativa (Consonni, S. COOP). Para los trabajadores, la transformación representaba una esperanza de mejorar sus condiciones.

“...llevábamos varios meses sin cobrar en ese proceso, era la única salida que se veía, y realmente, hombre, sí confió la gente, sobre todo en el gerente, que es el que personalizan en ese grupo directivo, porque él fue el que se movió y consiguió las ayudas, el que estaba brindando una nueva oportunidad, una oportunidad de salida porque no había ninguna.” (Socio trabajador de Consonni)

Luego de tantos cambios en la trayectoria de esta empresa y todas las dificultades que habían pasado los trabajadores, la decisión de transformarse

en Cooperativa estuvo condicionada a su integración al Grupo Mondragón ya que esto les proporcionaba una serie de garantías y seguridad laboral que ellos buscaban.

“Cuando ya entramos en la Cooperativa, evidentemente nosotros los conocíamos... Lo que no hubiera hecho CONSONNI nunca, es hacerse Cooperativa si eso no implicara entrar en el Grupo Mondragón. Es decir, lo que nosotros queríamos era entrar al Grupo Mondragón y teníamos que ser Cooperativa, que es distinto. Buscábamos la cobertura de un grupo que nos ayudara y que, como empresa, y lógicamente te dan una seguridad como trabajador, pues ese, ese es el proceso.” (Socio trabajador indirecto de Consonni)

“...era muy fácil vender la idea, el Grupo Mondragón, porque aquí tiene un prestigio, entras en un grupo que sabes que si viene maldadas vas a tener salida y solo teníamos claro que después de todo lo que habíamos pasado, que íbamos directamente a la tumba industrial, esto no tenía mucha salida. Por lo cual, aquello fue para Consonni y yo creo que fue percibido por todos los trabajadores como una salida extraordinaria.” (Socio trabajador indirecto de Consonni)

Sin embargo, durante los primeros años de la transformación de Consonni en Cooperativa no lograron mejorar la situación económica de la empresa ni las condiciones laborales de los trabajadores a pesar de las ayudas recibidas por el grupo Mondragón, la producción (producto) y la gerencia (gestión) seguía siendo la misma. Consonni continuaba operando con pérdidas y hubo una reducción salarial entre un diez (10%) y doce (12%) por ciento para los trabajadores. Para la gerencia actual, la verdadera transformación en Cooperativa ocurrió en el año 2003 cuando cambió la gerencia y comenzaron a hacer unos ajustes como reducir el tamaño de la empresa, eliminando a los trabajadores eventuales, eliminando productos o clientes que no dejaban márgenes de ganancia.

*“Año 1999, aunque para ellos se vivió en el 2003. El proceso de cambio no fue cuando esto cambió el rótulo, siguió funcionando igual que antes, siguió habiendo encargados, porque era la misma dirección, siguió funcionando igual hasta el 2003 que pasamos un bache, muy, muy gordo, y ahí fue cuando hubo cambio de gerente, hubo cambio del equipo directivo y ahí donde hubo más...”
(Socio miembro de Consejo Rector de Consonni)*

Por varios años, Consonni se mantuvo gracias a las ayudas recibidas de Mondragón mediante la cuenta de explotación (Fondo de Solidaridad) y la reubicación de algunos trabajadores en otras Cooperativas. En el año 2008, logran remontar y cerrar el año operacional con ganancias pero aun arrastran perdidas de años anteriores. Actualmente Consonni, S.COOP cuenta con ochenta y nueve (89) trabajadores, nueve (9) de ellos pre-jubilados (no trabajan), diecisiete (17) reubicados en otras Cooperativas (se mantienen como socios de la Cooperativa), tres (3) previo a prejubilación y sesenta (60) trabajadores en el taller. Además, tienen 4 socios (más bien, entidades) colaboradores: ORKLI, EIKA, Mondragón Inversiones y la División de Componentes de Mondragón.

“Para nosotros todos los años anteriores fueron muy malos y este ha sido, no voy a decir menos malo, ha sido bueno, porque hemos ganado dinero por primera vez en mucho tiempo, ¿no?, y ha sido con decisiones muy duras, etcétera, todo lo que quieras, pero, así como para otros, para otras Cooperativas de venir de una trayectoria más o menos buena ha sido 2008 un poco, pero 2009 una caída en el pozo, para nosotros ha sido justo lo contrario, 2008 remontamos un poquito y el 2009 ha sido un año bueno y el 2010 va a ser mejor.” (Socio trabajador indirecto de Consonni)

Para el año 2010 la Cooperativa Consonni terminó con resultados positivos. No obstante, los actuales miembros del Consejo Rector y de Administración entienden que es necesario hacer unos cambios importantes para que la Cooperativa se logre mantener y estabilizar en el futuro. En estos momentos se están considerando varias alternativas entre ellas; traer un nuevo producto

que poco a poco sustituya las resistencias eléctricas que fabrican o la posibilidad de fusionarse con otra Cooperativa del Grupo Mondragón.

“Pues entonces, tenemos muy claro, que la súper vivencia como es hoy Consonni con el mismo producto... ya no existe o encuentra un nuevo producto o se va a un taller pequeño que sería otra cosa, o se pega a otra Cooperativa... entonces lo tenemos muy claro que hay que pegar un cambio y lo estamos diciendo en un momento que realmente tenemos, dentro de una situación global mala, pero creemos que lo estamos haciendo con esfuerzos extraordinarios y para que se haga en una situación normalizada cobrando todos lo que tenemos que cobrar sin hacer revisión de jornadas y tal, hay que ir a una cosa digamos mucho más...” (Socio miembro del Consejo Rector de Consonni)

De lo contrario, deberán continuar reduciendo el tamaño de la Cooperativa y buscar un nicho de clientes locales con un pequeño taller entre treinta (30) o cuarenta (40) trabajadores y sin todo el montaje administrativo que existe actualmente. En todo caso, la Cooperativa requerirá de otra transformación ya sea en su personalidad jurídica o en su producción.

Igara, S. COOP

Reproducciones Igara, S. COOP es una Cooperativa de trabajo asociado dedicada impresión y reproducción localizada en San Sebastián, Guipúzcoa. La misma surge de la transformación en Cooperativa de Igara, SA., en el año 2006. Igara, SA., era una empresa familiar que se fundó en 1981 luego del cierre de Eurocolor, SA. La misma estaba compuesta por un grupo de ocho (8) socios accionistas: cuatro (4) accionistas-trabajadores y cuatro (4) accionistas-capitalistas que a su vez eran los dueños de Ernio, SA., otra imprenta sociedad anónima. Luego de varios años quedaron tres (3) accionistas trabajadores ya que uno de ellos falleció. En épocas de ciclos fuertes Igara, SA llegó a tener hasta 24 personas trabajando y era una empresa rentable para sus accionistas.

Ilustración 2: Cooperativa Igara



En los primeros años Igara SA, solamente se dedicaba a las reproducciones, no imprimían, preparaban todo el proceso anterior a la impresión. En la actividad de pre-impresión, Igara fue taller puntero a nivel nacional e internacional. Como sociedad anónima ganaron varios premios en la exportación en lo que era la pre-impresión. Sin embargo, ante los cambios en la industria, en 1998, tuvieron que hacer una gran inversión para comenzar a imprimir.

“Igara hubiese desaparecido porque su actividad principal que era la pre-impresión por cambios tecnológicos pues prácticamente ya se iba haciendo cada uno en su imprenta lo que nosotros hacíamos.” (Socio trabajador indirecto de Igara)

Como sociedad anónima los accionistas llevaban una política de tener recursos propios para cometer inversiones. En esa ocasión, aportaron el 50% para que el endeudamiento de la empresa no fuese grande. Sin embargo, esto no estuvo libre de conflictos ya que los accionistas capitalistas entendían que era una operación muy arriesgada y ponía en peligro las reservas de la empresa. Luego, en el año 2002, se enfrentan otra situación en la cual se

plantean despedir a tres o cuatro trabajadores, ya que les sobraba empleados en algunas áreas, como la impresión, mientras que en otras le faltaban, como en la manipulación. Ante esta situación, vuelven a invertir otra vez para hacer otras cosas y re-adiestrar a los trabajadores para que aprendiesen nuevos oficios.

“...pues porque lo más fácil y quizás siendo un empresario duro dices:- mira, tal y como están los tiempos yo voy a mantener la pre-impresión, voy a mantener la impresión, voy a tener una célula mínima de manipulado y tipo, el manipulado lo voy a subcontratar. Entonces no tengo cargas laborales y tal, una vez más Igara ni hace eso. Igara reinvierte.” (Trabajador indirecto por cuenta ajena de Igara)

Para el año 2002, el gerente de la empresa, uno de los accionistas trabajadores, decidió jubilarse y el comercial hizo un plan para jubilarse a los 60 años. De esta forma, ya sólo quedaría un accionista trabajador, el de producción, que haría gerente general y de producción por algunos años hasta el momento de su jubilación. Desde entonces, comenzaron a discutir la idea de vender la empresa Igara, en primera instancia, a otra sociedad anónima o a los trabajadores.

“Sí, había dos opciones, ya tengo 60 años, entonces ya tenía 56, pero bueno, ya mi vida laboral no iba a ser un milagro. Entonces viendo cuál es la situación había dos opciones: o vender privadamente Igara a otra SA o el plantear a los trabajadores si querían comprar Igara”. (Trabajador indirecto por cuenta ajena de Igara)

Entonces los accionistas le propusieron la idea de comprar a los trabajadores ya que veían que en la compra de empresas de privado a privado, ocurría una absorción de la cartera de clientes y luego había una remodelación que mucha de la gente salía despedida. En este sentido, entendían que si la vendían a los trabajadores la empresa, ellos tendrían alguna garantía de mantener sus puestos de trabajo.

Ante esa situación los trabajadores comenzaron a reunirse y ver la posibilidad de adquirir la empresa. Los trabajadores recibieron formación y asesoría sobre la transformación en Cooperativa de Elkar-Lan. Además, se pusieron en contacto con varias Cooperativas para que tuvieran información sobre el funcionamiento de las Cooperativas.

“Nosotros, nos reunimos: “oye hay que tomar una decisión”, porque veíamos que el problema no era inmediato porque suponemos que mientras una persona estaba aquí sin llegar a la edad de la jubilación, esto iba a continuar. Nosotros estábamos viendo que se presentaba ese panorama, que no era inmediato, pero que en poquito tiempo lo íbamos a tener allí y estábamos dándole vueltas a ver qué es lo que se podía hacer, veíamos las posibilidad de decir, bueno la empresa está funcionando, ¿qué capacidad tenemos nosotros de poder hacernos con ella? Si nosotros proponemos la compra, ¿estarían dispuestos a vender? ¿en qué condiciones? Ahí es cuando empezamos a hablar y a tantear al personal ¿quién estaba dispuesto?” (Socio miembro del Consejo Rector de Igara)

Un total de diez (10) de los dieciocho (18) trabajadores de Igara decidieron presentar una oferta de compra a los accionistas. Durante el proceso de la adquisición, los trabajadores tuvieron la alternativa de crear una sociedad anónima, sin embargo, optaron por transformar la empresa en Cooperativa.

“Desde un principio se habló de Cooperativa porque había, en la transformación teníamos ayudas y había habido unas subvenciones por el mero hecho de transformar la empresa y porque yo desde mi punto de vista creía que era una forma mejor de trabajar.” (Socio miembro del Consejo Rector de Igara)

Al momento de la transformación, la empresa contaba con una buena situación financiera, además, con maquinaria e equipos actualizados y una buena reputación en la industria. Durante el proceso de negociación se realizaron dos valoraciones de la empresa para determinar el precio de venta, una externa y otra hecha por los accionistas la cual resultó mucho más

accesible para los trabajadores. Luego de una negociación se llegó a un acuerdo beneficio para ambas partes.

(La) “Externa. Ponía que valía mucho dinero entonces nosotros dijimos: ese dinero no lo pueden dar los otros trabajadores, vamos a hacer una valoración nuestra propia, lo más justa que podamos y vamos a decir cuánto vale el local, cuánto vale la máquina...y ni fondos de comercio que en las cosas oficiales se hacen. Entonces había una gran diferencia en el precio y eso es lo que se les ofreció a los trabajadores”. (Trabajador indirecto de Igara)

Cada uno de los trabajadores tuvo que hacer una aportación al capital de unos veinticuatro mil (24.000) euros. También, recibieron una subvención para la transformación de tres mil (3.000) por socio del Gobierno Vasco por cada socios y una ayuda de catorce mil (14.000) euros de la Fundación Michelin por la conservación de puestos de trabajo. Los trabajadores necesitaron buscar financiamiento en varias instituciones financieras como la Caja Rural de Navarra y la Caixa. El proceso de transformación se realizó mediante adquisición de acciones de los accionistas. Una vez dentro de la SA, el mismo día de la compra, la empresa se transformó en Cooperativa.

“Es que la venta se hizo de una manera de forma que no hubiera que cerrar la empresa y volverla a abrir, entonces en ese trayecto fue, nosotros fuimos todos, entramos en la SA y en el mismo día y a la misma hora esa empresa se transformaba en Cooperativa y los trabajadores o dueños anteriores dejaban de ser Cooperativistas porque ellos recibían ese dinero y nosotros nos quedamos con la Cooperativa. Fue una operación un poco extraña, pero todo era para no cerrar y empezar”. (Socio miembro del Consejo Rector de Igara)

Los trabajadores de Igara como sociedad Cooperativa realizaron algunos cambios en la gestión pero en términos generales se mantuvo trabajando de la misma forma que lo hacía como sociedad anónima. En la estructura organizativa eliminaron el puesto de gerente o director general, los demás

trabajadores indirectos se mantuvieron en sus puestos. El gerente anterior se mantuvo por unos meses y el jefe de producción, a pesar que no entró como socio de la Cooperativa, se mantuvo como un trabajador asalariado.

Sí, unas de las condiciones era que yo siguiese unos años, vamos a decir, enseñándoles el camino...” (Trabajador indirecto por cuenta ajena de Igara)

Al ser un grupo reducido de trabajadores, la toma de decisiones sobre la gestión la toma el Consejo Rector. Otro de los cambios importantes que realizaron fue la igualación de sus anticipos salariales bajo el razonamiento de que todos habían aportado en la misma proporción. En este sentido no hay diferencias en las condiciones laborales aunque si en las tareas que realizan.

Durante los primeros tres años de Igara, S. COOP operó con resultados positivos, sin embargo, a partir del año 2009 ha experimentado una reducción en su producción de un treinta por ciento (30%) como consecuencia de la crisis económica. Esto ha provocado que solicitaran un expediente de regulación de empleo (ERE) en el cual hay una reducción de jornada laboral durante dos semanas al mes y una reducción de un 25% de su anticipo laboral. No obstante, los trabajadores están muy conscientes y reconocen que es un factor externa lo que ha producido esta situación.

Urkide, S.COOP

Urkide, S. COOP es una Cooperativa de enseñanza que asocia a profesores, personal no docente y de servicios en la cual se aplican las normas de las Cooperativa de trabajo asociado. La misma surge del colegio de la Congregación de Ursulinas que lleva más de 125 años en Vitoria-Gasteiz.

En año 1991, la Congregación de Ursulinas, quien gestionaba el Colegio, decide incorporar a cuatro (4) trabajadores del colegio al Consejo de Dirección porque había dificultades para mantener los puestos de dirección por religiosas que ya se estaban retirando.

Ilustración 3: Cooperativa Urkide



En ese momento, comienza un proceso traspaso de la gestión al personal docente. En 1995, los docentes se hacen cargo oficialmente de la dirección del Colegio y optaron por establecer el modelo de gestión europeo basado en el EFQM. Con este modelo comenzaron un proceso para implicar a las personas en la gestión mediante la participación en equipos de trabajo.

“Yo recuerdo perfectamente cuando ya entramos en el equipo directivo y ya empezamos a preguntar...claro, no habíamos gestionado nunca, éramos profesores. Yo recuerdo de hablar con la directora, con la que lo había dejado, a ver qué sistema de gestión había tenido ella y me acuerdo que decía que jugaba con la intuición, ...yo le dije que habíamos tenido suerte hasta hoy. Con este modelo se produce un impulso muy importante a la participación de las personas en nuestro proyecto, su implicación y posteriormente liderazgo.” (Socio trabajador indirecto de Urkide)

La implantación del modelo de gestión EFQM y el trabajo en equipo llevaron al Colegio Ursulas a convertirse en el primer centro educativo en obtener el reconocimiento de la Q de Plata en el año 1999 y la Q de Oro en 2003. Un año después, fue el primer centro educativo en obtener el premio europeo.

A principios del año 2007, las monjas que participaban en el equipo directivo anunciaron a los docentes que el colegio se iba a vender a otra entidad de tipo educativo porque la congregación dejaría la educación para dedicarse a otras actividades sociales. No obstante, les querían garantizar a los trabajadores que no tendrían ningún problema laboral. El mantener los puestos de trabajo sería una de las condiciones del acuerdo de venta.

Es en ese momento cuando los trabajadores deciden presentar una propuesta de compra a la congregación y transformar el colegio en una Cooperativa. Para el grupo de docentes la idea fue un proceso natural ya que habían gestionado el colegio desde 1995.

“En el momento de elegir la fórmula jurídica optamos por constituirnos como Cooperativa de Trabajo Asociado, ya que era un modelo totalmente coherente con nuestra forma de trabajar teniendo en cuenta, entre otros motivos, la implicación de las personas que conlleva... Porque en el 2007, después de los 17 años de gestión, la responsabilidad ante instituciones de padres, ante compañeros, ya estaba muy asumida, por ese lado ya no había problemas. Mi preocupación era puramente económica. Primero pensé en mí, pero luego pensé en mis compañeros, jóvenes, algunos comprando casa, algunos queriendo casarse...si yo tengo dificultades para aportar qué va ser de ellos...es un tema que nos removi6 mucho al principio.”
(Socio trabajador indirecto de Urkide)

No obstante, durante el proceso de transformación También hubo reservas de los trabajadores ya que el mismo representaba un cambio importante en términos laborales y económicos.

“Las primeras asambleas l6gicamente fueron todo lo complicadas que tienes que ser porque est6bamos pasando a depender de una organizaci6n a depender de nosotros mismos y la gente quer6a saber de qu6 iba esto y qu6 ventajas y qu6 inconvenientes pod6a tener... En ese momento te das cuenta de que tu trabajo empieza a depender mucho de ti. Entonces dices: si va a

depender de mí, igual lo agarro ya de una vez por todas, por los cuernos y que dependa realmente de mí, entonces es cuando empezó a surgir la idea de la Cooperativa.” (Socio trabajador indirecto de Urkide)

Para lograr transformarse en Cooperativa, los trabajadores buscaron y recibieron ayuda de Elkar-Lan como de ERIKDE. También realizaron un estudio de viabilidad. Casi todos los trabajadores, ochenta y siete (87) en total, formaron parte de la Cooperativa. Solo un trabajador no quiso entrar en la Cooperativa porque estaba próximo a su jubilación. La Cooperativa se constituyó como una de enseñanza de trabajo asociado. Cada socio tuvo que hacer una aportación inicial de capital de 4.000 euros.

Al momento de la transformación, el Colegio no confrontaba problemas económicos, las instalaciones estaban en excelentes condiciones y tenían una matrícula a un cien por ciento (100%) de su capacidad. La negociación para la compra se mantuvo confidencial para evitar que se afectara la matrícula y el funcionamiento del Colegio. Además, fue un proceso largo ya que implicaba, no sólo la compra del negocio, sino también, las instalaciones físicas que representaba una inversión de millones de euros. En este aspecto, acordaron producir un alquiler del edificio con opción de compra.

En términos de gestión la Cooperativa se mantuvo operando igual que antes. Ya tenían más de 10 años de experiencia gestionando el colegio con un modelo participativo. Los socios lograron mantenerse en el sistema de la Seguridad Social con el propósito de no perder los derechos que tenían como trabajadores de la educación. Además, la Cooperativa fue admitida como Colegio Concertado para poder lograr la subvención por aula por el Departamento de Educación del Gobierno Vasco. Esta subvención cubre casi el cien por ciento (100%) de la parte docente de la enseñanza en los niveles obligatorios de enseñanza y un ochenta y cinco por ciento (85%) en el nivel de Bachiller. La diferencia se la cobran a los estudiantes para cubrir el déficit de funcionamiento.

Actualmente, Urkide S. COOP mantiene una matrícula a su máxima capacidad, cerca de mil trecientos (1.300) alumnos entre las edades de tres (3) a veinte (20) años. La Cooperativa cuenta con dos edificios. Entre otras dotaciones, disponen de un polideportivo subterráneo con una pista polivalente de 800 metros cuadrados; cuarenta y siete (47) aulas en funcionamiento, a las que se suman otras de apoyo, para necesidades educativas especiales, laboratorios de química, física y biología, tres aulas de informática, biblioteca, etc.

Los socios de la Cooperativa tienen como objetivo lograr adquirir las facilidades físicas del colegio y para ello, buscan recursos. Además, esperan ser declarados como Cooperativa de utilidad pública lo cual les permitirá gozar de exenciones, bonificaciones, subvenciones y demás beneficios de carácter económico, fiscal y administrativo que ofrece el Gobierno Vasco.

Las experiencias documentadas de sociedades transformadas en cooperativas en Euskadi nos muestran varios aspectos importantes que debemos resaltar. En primer lugar, observamos la modalidad de transformación “amigable” en dos (2) de los casos, Igara y Urkide, mediante la venta de la empresa con un buen funcionamiento a los trabajadores bajo unos términos favorables. En el otro caso, Consonni, la transformación de una sociedad laboral, con problemas económicos, a cooperativa como una “salida” o estrategia comercial con el propósito de dar cierta estabilidad o continuidad a la empresa y garantizar los puestos de trabajo. En segundo lugar, encontramos que en los tres (3) casos que el personal clave, la estructura y el funcionamiento de la empresa se mantuvo prácticamente igual luego de la transformación. En tercer lugar, observamos algunas diferencias en las experiencias en términos de los resultados económicos de las cooperativas.

Por un lado, como la transformación en cooperativa mostró unos resultados positivos durante los primeros años en el caso de Igara y Urkide, mientras que en el caso de Consonni los resultados fueron negativos. Finalmente, observamos cómo en algunas cooperativas las condiciones de los socios

trabajadores son más precarias luego de la transformación en cuanto a los anticipos, jornada y valor de su aportación al capital en los casos de Igara y Consonni.

4.3.2 Cooperativas participantes en Puerto Rico

Al igual que en Euskadi, documentamos tres experiencias de transformaciones en Cooperativa en Puerto Rico; Mar-COOP Molding (2003), Electronic COOP (2002) y Caribbean COOP (2002). Dos (2) de estas Cooperativas surgen tras el cierre o venta de una subsidiaria de empresas multinacionales radicadas en el país y la otra de una empresa de capital puertorriqueño y norteamericano. Estas Cooperativas surgen a partir del año 2002 apoyadas por el Estado como un esfuerzo por mantener la producción y los empleos de estas fábricas. Además, coinciden con el establecimiento del Fondo de Inversión y Desarrollo Cooperativo.

Mar-COOP Molding

Mar-COOP Molding es una Cooperativa de trabajo asociado de naturaleza mixta³⁶ dedicada a la fabricación componentes plásticos a través del moldeo por inyección, para la farmacéutica, artefactos médicos y electrónica ubicada en el municipio de Fajardo, un pueblo costero al noreste de Puerto Rico.

Anteriormente, desde 1985, era operado por la empresa COMAR, una subsidiaria de una empresa multinacional dedicada al moldeo de piezas de plástico solamente para la industria farmacéutica y aparatos médicos (medical devices). Como subsidiaria, era una fábrica con un presupuesto y una cierta estructura organizativa gestionada localmente pero algunos departamentos eran dirigidos por la matriz en los Estados Unidos, como el área de ventas y posteriormente contabilidad. Era una empresa controlada mediante la revisión de las operaciones (operations revise) periódicamente.

³⁶ Cooperativa de trabajo asociado que cuenta con socios colaboradores que aportan al capital social de conformidad al reglamento y cláusulas de incorporación de la Cooperativa.

Ilustración 4: Cooperativa Mar-Coop Molding



Luego de varios años, la operación de la empresa dejó de ser rentable y comenzó a confrontar problemas financieros por lo que la empresa matriz decide vender la empresa. Aunque algunos de los trabajadores de la gerencia estaban conscientes de las tendencias económicas, la decisión de vender la empresa los tomó por sorpresa. Fue un suceso que generó mucha preocupación ya que no sabían lo que iba a ocurrir en el futuro, sólo tenían la esperanza que alguien comprara la empresa.

“La alternativa de nosotros era que pudieran comprar y nosotros mantenernos y habían personas que estaban interesadas, el edificio estaba en muy buenas condiciones y la calidad del producto de nosotros era bien reconocido aquí en Puerto Rico...” (Socio trabajador indirecto de Mar-COOP Molding)

La empresa se puso en venta y surgió un grupo de personas, inversionistas puertorriqueños incluyendo competidores y clientes de la empresa, que estaban interesados en comprar. Luego, uno de los posibles inversionistas decide no continuar en el grupo y se acerca a los trabajadores para instarlos a comprar la empresa. De ahí surge la idea y comenzaron a mirar

posibilidades, entre ellas la de transformar la empresa mediante la organización de una Cooperativa.

Los trabajadores de la empresa no tenían conocimiento sobre Cooperativas de trabajo asociado, sólo conocían las Cooperativas de ahorro y crédito³⁷. Luego entonces, deciden acercarse a la Cooperativa de ahorro y crédito más cercana para buscar información. De allí les refieren a la Administración de Fomento Cooperativo (hoy Comisión de Desarrollo Cooperativo) y comienzan a debatir cómo se pueden organizarse de forma Cooperativa.

El proceso de organización y transformación fue bien acelerado puesto que en febrero de 2003 se anuncia el cierre de la empresa y para mayo ya la Cooperativa estaba formalizada y operando nuevamente. La Cooperativa se incorporó bajo el nombre de Mar-COOP Molding y comenzó con veintisiete 27 socios, casi todos los trabajadores de la empresa.

“...algo bueno fue que todos los gerentes, excepto la persona de contabilidad, todos pasaron a ser socios de la Cooperativa, eso fue clave y bien importante porque eran los que iban a dirigir, la persona que estaba a cargo de producción el gerente de producción se mantiene, el gerente de calidad, cada uno de ellos se mantiene así que es bien clave, porque eran las personas que tenían el conocimiento.” (Socio trabajador indirecto de Mar-COOP Molding)

La Cooperativa adquirió la empresa COMAR, el terreno y las facilidades completas por el monto de dos coma dos (2,2) millones de dólares. Para poder comprar la empresa levantaron un capital inicial de ciento ochenta y un mil (\$181,000) dólares. Los socios realizaron diferentes aportaciones, desde los dos mil quinientos (\$2,500) dólares hasta cinco mil dólares (\$5,000) que pudieron conseguir a través de préstamos personales que les ofreció la Cooperativa de Ahorro y Crédito Roosevelt Road.

³⁷ Una tercera parte (1/3) aproximadamente de las Cooperativas en Puerto Rico son de ahorro y crédito.

Además, tomaron un préstamo al Banco de Desarrollo de Puerto Rico de un (1) millón de dólares aproximadamente y obtuvieron un crédito contributivo de Fomento Económico de novecientos ochenta y cinco mil dólares (\$985,000), ambas entidades gubernamentales. Para poder acceder a estos incentivos gubernamentales la Cooperativa tuvo que crear dos (2) subsidiarias, Marco Inc. y Mar-Co Industries Corporation, ya que los mismos no están disponibles para las Cooperativas³⁸. El crédito contributivo tenía como requisito mantener la operación de la empresa durante diez (10) años.

Durante los primeros tres (3) años, la Cooperativa operó con pérdidas. Los trabajadores confrontaron muchas dificultades económicas para mantener la producción de la Cooperativa ya que este tipo de industria requiere mucha inversión en materia prima y no contaban con flujo de efectivo para comprar la misma. Esto llevó a que algunos socios tuvieran que tomar préstamos personales para comprar la materia prima y poder pagar el principal de los préstamos que habían tomado. Además, tuvieron que dejar de devengar su salario (anticipo) por algunos meses.

“...en estos momentos tenemos que decidir si compramos materia o pagamos a los empleados entonces en muchas ocasiones no había el dinero para la nómina..., algunos tuvimos que salir para hacer préstamos para comprar, para la materia prima...” (Socio miembro del Consejo Rector de Mar-COOP Molding)

Para el año 2006, se realizaron una serie de cambios para mejorar la situación financiera de la Cooperativa. Reorganizaron el área administrativa, eliminando un posición gerencial, redujeron las horas de trabajo en exceso y voluntariamente el salario (anticipo). A la misma vez, se esforzaron en la búsqueda de nuevos clientes, revisaron y aumentaron los precios de venta y renegociaron los términos de pago con todos los clientes. Además, lograron que el Fondo de Inversión y Desarrollo Cooperativo (FIDECOOP) realizara una inversión de capital, la cual pareaba la aportación de capital inicial de los

³⁸ La ley 239/2004 permite a las Cooperativas invertir en acciones y valores de cualquier organización cuyas actividades estén en armonía con las operaciones de la Cooperativa.

trabajadores. Además, FIDECOOP adquirió el préstamo que originalmente la Cooperativa había tomado al Banco de Desarrollo y se renegociaron las condiciones del mismo.

A partir del año 2007, la Cooperativa comenzó a operar con ganancias, logrando así, reducir las pérdidas acumuladas. Pese a la crisis económica, el año 2010 ha sido el de mayores ganancias a la Cooperativa y los trabajadores esperan poder recuperar el valor par de sus acciones.

Actualmente, luego de ocho (8) años de la transformación, la Cooperativa Mar-COOP Molding muestra un crecimiento y desarrollo empresarial. Han aumentado su plantilla, maquinaria, producción, ventas y clientes. Han diversificado sus productos, mejorado sus facilidades y mantienen una excelente calidad en la producción. Cuentan con 24 socios trabajadores y 62 empleados asalariados³⁹. Las operaciones se realizan en cinco (5) turnos, veinticuatro (24) horas, los siete (7) días de la semana. La Cooperativa tiene un volumen de ventas de más de siete (7) Millones de dólares.

Electronic COOP (ECOOP)

Electronic COOP (ECOOP) es una Cooperativa de trabajo asociado de naturaleza mixta⁴⁰ dedicada a manufacturar, ensamblar piezas y productos electrónicos de alta tecnología. También, venden, mercadean, distribuyen y reparan equipo industrial de energía renovable. La misma está ubicada en el municipio de Barceloneta, un pueblo al norte de Puerto Rico.

La historia de ECOOP comienza tras el cierre de la empresa norteamericana General Instruments a finales de la década de 1990. Durante el proceso de cierre, unos inversionistas se reúnen con el gerente de la empresa, presentan un producto para producir en Puerto Rico y logran convencer a otros trabajadores gerenciales a invertir en una nueva empresa.

³⁹ La Ley de Sociedades Cooperativas de Puerto Rico no establece límites en la contratación de empleados por contrato en una Cooperativa de trabajo asociado.

⁴⁰ Cooperativa de trabajo asociado que cuenta con socios colaboradores

De ahí surge StarCom Puerto Rico Inc., una empresa con varios inversionistas puertorriqueños minoritarios y tres (3) norteamericanos mayoritarios, que fue establecida principalmente para hacer equipos de rastreo de vehículos a través de satélites (GPS), producto que se le vendía a la compañía StarCom en los Estados Unidos. Posteriormente, se dedicaron a la venta e instalación de inversores de energía. Algunos de los inversionistas puertorriqueños eran ex-empleados de General Instruments. La empresa StarCom en sus inicios logró levantar un capital de casi siete (7) millones de dólares entre incentivos del gobierno y préstamos del Banco de Desarrollo, más un (1) millón ciento cincuenta y cinco mil (\$1,155,000) dólares de aportaciones de los accionistas mayormente de los ingenieros y supervisores de la antigua empresa General Instruments.

La empresa StarCom era dirigida por una junta compuesta por los tres (3) accionistas mayoritarios, el presidente de la compañía, su padre y otro accionista. En su mejor momento StarCom empleaba a unas cincuenta y cinco (55) personas. Tras varios años de operaciones, los accionistas minoritarios comenzaron a observar ciertas irregularidades y realizaron una investigación que reflejó un mal uso de los fondos de la empresa. Los accionistas minoritarios lo señalaron y cuestionaron a la Junta sobre los hallazgos de la investigación.

En enero del año 2003, al regreso de las vacaciones por la navidad, los trabajadores y accionistas minoritarios encontraron la empresa cerrada. La junta de accionistas mayoritarios había sacado los libros contables, se habían marchado dejando la maquinaria en las facilidades que tenían en alquiler al gobierno. Los trabajadores habían perdido su inversión y sus trabajos.

Ilustración 5: Cooperativa Electronic Coop



Ante esta situación, buscaron apoyo en las instituciones gubernamentales, específicamente la Puerto Rico Industrial Development Company (PRIDCO), propietaria de las facilidades físicas, con el propósito de crear una nueva empresa ya que tenían el grupo de trabajadores, estaban las facilidades y la maquinaria. PRIDCO refiere a los trabajadores a la Administración de Fomento Cooperativo, aquí surge la idea de organizar una Cooperativa industrial aunque los trabajadores tenían poco conocimiento sobre las Cooperativas de trabajo asociado.

“...entendía algo del concepto, ¿cómo eso se aplicaba a una industria? ¿Cómo está eso? sí que no estaba claro, pero sí estaba más o menos familiarizado con el concepto de lo que era una Cooperativa.” (Socio trabajador indirecto de ECOOP)

Los trabajadores creían que el proyecto podía ser viable, en aquel momento no realizaron un estudio de viabilidad, antes de organizar la Cooperativa, pero si se lanzaron a ver el mercado en los Estados Unidos para el producto que podían producir, específicamente, el radio de rastreo por GPS. La compañía StarCom en los Estados Unidos había sido vendida y también

vendieron los derechos del producto a otra empresa que mostró interés en seguir comprando el producto en Puerto Rico.

...en aquel momento todavía había tiempo de salvar la operación y era una buena inversión... todavía tenían buen valor esos equipos, todavía eran viables, todavía también el Radio podía ser rescatado en ese mercado, toda esa combinación de cosas... "mira es una buena oportunidad", y el hecho de que ya estaba todo montao, todo el "set up" estaba, lo que había que hacer era buscar financiamiento, reorganizarse y arrancar otra vez, porque ya todo se conocía, los dos productos se conocían. (Socio miembro del Cuerpo Rector de ECOOP)

Lo que sí sabían los trabajadores era que el tipo de industria requería una fuerte cantidad de inversión de capital para mantener las operaciones tomando en consideración los tiempos producción desde la compra de los materiales, la producción y el embarco. Los trabajadores no tenían capital ya que lo habían perdido en la empresa anterior. Todo esto coincidió con la aprobación de la Ley 198/2002 que creaba el Fondo de Inversión y Desarrollo Cooperativo (FIDECOOP) precisamente para apoyar este tipo de iniciativas.

"...nosotros somos realistas, mira nosotros no tenemos el capital. Perdimos el retiro de nosotros, perdimos los chavos de nosotros y ahí fue donde doña Irma dijo: "Fomento Cooperativo va a crear un ente que se va a llamar FIDECOOP precisamente específicamente para ayudar a las Cooperativas industriales... nosotros le dijimos: mire para nosotros comenzar este proyecto nosotros necesitamos mínimo 2 millones de pesos, y ella nos dijo, por chavos no haber ningún problema porque ya el pote va a tener 25 millones, habían puesto 12 millones de un lao y el gobierno pa esa época dio 12 millones más". (Socio trabajador indirecto de ECOOP)

Con la posibilidad de vender el producto y conseguir el financiamiento por parte de FIDECOOP, en marzo de 2003 un grupo de veinticinco (25) trabajadores de la antigua StarCom Puerto Rico Inc. decidieron organizar la

Cooperativa de trabajo asociado mixta Electronic COOP. Algunos de ellos entraron como socios colaboradores⁴¹, no como socios trabajadores.

*“Y pues nosotros lo hicimos bajo esas premisas, de que teníamos la palabra de chavos..., nosotros le explicamos desde el saque: mire este tipo de Cooperativa requiere mucho dinero de inversión porque estamos hablando de alta tecnología...”
(Socio trabajador indirecto de ECOOP)*

La Cooperativa inició con un capital de doscientos cincuenta mil (\$250,000) dólares aportados por los socios con la ayuda de préstamos personales ofrecidos por la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Arecibo (COOPACA). Además, obtuvieron un incentivo de PRIDCO por los empleos creados por la Cooperativa y pudieron renegociar el alquiler de las facilidades donde opera la Cooperativa.

El aspecto de mayor dificultad para esta Cooperativa desde sus inicios fue lograr conseguir financiamiento para sus operaciones. Al organizarse como Cooperativa no podían solicitar financiamiento al Banco de Desarrollo, así que recurrieron a FIDECOOP pero nunca lograron conseguir el dinero que ellos entendían que necesitaban para poner a funcionar la Cooperativa.

“Lo que pasa es que como te digo, en aquel tiempo lo que se compromete a lo que se da, es diferente, hacía falta una cierta cantidad para capitalizar el negocio completo...” (Socio trabajador indirecto de ECOOP)

En un principio, FIDECOOP sólo le otorgó un financiamiento de cuatrocientos mil (\$400,000) dólares. Sin embargo, ese dinero fue para adquirir la maquinaria que estaba como colateral de un préstamo de StarCom con el Banco Santander. Posteriormente, le otorgaron una línea de crédito para el desarrollo de otro producto que para la Cooperativa resultaba insuficiente.

⁴¹ Socios que invirtieron capital social pero que no son trabajadores de la Cooperativa.

FIDECOOP dijo, yo te puedo dar 400 mil pesos, nosotros le dijimos, eso no es financiamiento, eso es adquirir unos equipos ¿y?... pero tú puedes tener los equipo pero si no tienes cash capital para tú echar esos equipos andando no tienes nada. Entonces yo desarrollo un producto nuevo que era el producto de inversores, y ellos me daban un financiamiento de 200 mil dólares, que en materiales eso se va y eso es nada, qué pasa, cuándo yo voy a donde ellos le digo mira con esa forma de tú financiar esa forma de tú ver, la forma de ellos es, te doy un chispito, genera dinero, y de ahí me pagas y después yo te doy otro chispito, genera dinero, pero esto no brega así, el tipo de Cooperativa industrial de alta tecnología electrónica que es tan dinámica no brega así... (Socio trabajador indirecto de ECOOP)

Esta situación marcó desde un inicio el funcionamiento de Electronic COOP. Perdieron el negocio inicial de los rastreadores pero continuaron con los inversores. No obstante, la Cooperativa continuó buscando nuevos negocios que aún mantienen como la venta e instalación de sistemas solares, backups y una pequeña línea de producción de manufactura por contrato con la multinacional General Electric (GE).

Actualmente, la Cooperativa cuenta con 22 socios ya que tres se han retirado. De éstos, solamente doce (12) son socios trabajadores el resto son socios colaboradores. La Cooperativa opera con pérdidas, por lo que el valor de las acciones de los socios es cero. Las condiciones laborales son precarias en términos de reducción de jornada a tres días a la semana y pagas irregulares. Algunos de los socios trabajan a tiempo parcial en la Cooperativa, por comisión o como subcontratistas que reciben paga sólo cuando realizan un trabajo. A pesar de reconocer estas situaciones y circunstancias, los socios de la Cooperativa aún mantienen una evaluación positiva de su experiencia y mantienen la esperanza de continuar trabajando y desarrollar la Cooperativa.

“Nuestra Cooperativa se ha mantenido batallando desde el principio de nuestra incorporación. Hemos tenido grandes oportunidades de nuevas

tecnologías que pueden redundar en nuevos y mejores empleos para Puerto Rico, sin embargo, no hemos podido capitalizar por falta de capital de trabajo. Han sido muchos los escollos que hemos encontrado en un país tan burocrático y complicado para el desarrollo de empresas como la nuestra. La experiencia ha sido enriquecedora desde el punto de vista de aprendizaje.” (Socio trabajador indirecto de ECOOP)

Pese a todas estas circunstancias los socios trabajadores de Electronic COOP, continúan buscando nuevas líneas de negocios que les ayuden a desarrollar la Cooperativa como al principio la concibieron.

“Las expectativas por ejemplo de mantener la Cooperativa operando y funcionando esa sí, este y de poder haberla creado este, tú la pensaste, tú dijiste vamos hacer esto y lo hemos podido hacer durante los pasados 7 años, pero todavía nosotros la visión nuestra es crear un centro de trabajo para otros puertorriqueños, o sea, porque como te digo, no es emplearme yo solo, o emplear a veinte y pico de socios, es cómo yo puedo contribuir a la economía...” (Socio trabajador indirecto de ECOOP)

Actualmente, están evaluando varios proyectos de energía renovable o reciclaje como la instalación de un huerto solar o una planta de energía eléctrica mediante la separación de los desperdicios sólidos. Para esto, buscan los mecanismos jurídicos que les permitan establecer acuerdos estratégicos con empresas extranjeras que puedan ayudar a financiar los mismos.

Caribbean COOP

Caribbean COOP es una Cooperativa de trabajo asociado mixta dedicada a la fabricación de calzado, mayormente ocupacional, ubicada en municipio de Hatillo, al norte de Puerto Rico. Es considerada como un manufacturero independiente de calzado casual para hombres y mujeres, hechos en piel y cosidos a mano, construcción de zapatos cementados sobre una horma, con suelas sencillas y dobles cosidas en máquina. La misma surge tras el cierre

de Pan Am Shoe una subsidiaria de la empresa multinacional Dexter Shoe, que llevaba treinta y nueve (39) años en Puerto Rico. Para los años 60 en Puerto Rico existían sobre cuarenta (40) fábricas de zapatos.

A partir de los años 70 comenzaron a localizarse en otros países como República Dominicana y posteriormente, en los años 80 a China cuando se abrió el mercado. La empresa Dexter Shoe comenzó en Puerto Rico para el año 1962 con una (1) fábrica de ciento setenta (170) empleados. En los años 90, Dexter Shoe tenía ocho (8) fábricas en Puerto Rico y llegaron a contar con mil quinientos (1,500) empleados.

En 1993, la compañía Dexter Shoe y sus subsidiarias fueron vendidas a Berkshire Hathaway Inc. Para el año 2001, la nueva compañía decide trasladar toda su producción a China para aumentar sus ganancias. El proceso de cierre se extendió casi por dos (2) años y a diferencia de otras empresas se hizo de forma ordenada cumpliendo con todos los protocolos para el cierre y compromisos de la empresa, sobre todo con los empleados. Como empresa Pan Am Shoe era una empresa reconocida por cultura empresarial positiva hacia los trabajadores y su responsabilidad social con la comunidad.

La empresa Pan Am Shoe en un principio se trató de vender y hubo una oferta de compra pero al final se decidió cerrar. En el proceso de cierre, los trabajadores fueron visitados por la Administración de Fomento Cooperativo quienes le propusieron la idea de organizar una Cooperativa industrial. Al principio hubo mucho escepticismo ya que conocían la situación que atravesaba la industria del calzado. Además, los trabajadores comenzaron a visitar a otras Cooperativas industriales en la isla y pudieron ver algunas de las limitaciones y problemas que confrontaban como; los procesos de organización, la gestión, la dependencia de un solo comprador y la falta de capacidad para exportar su producción.

Ilustración 6: Cooperativa Caribbean Coop



Sabían que no era fácil poder operar y competir en el mercado local como en el exterior aunque contaran con los incentivos que ofrecían el gobierno y el movimiento cooperativo, necesitaban gente que pudiera salir al exterior y una red de proveedores que confiaran en la empresa. Luego de varias reuniones con la Administración de Fomento Cooperativo, un grupo de trabajadores dijeron estar dispuestos a organizar la Cooperativa bajo ciertas condiciones de carácter reglamentario. También, organizarían una Cooperativa con los menos socios posible ya que entendían que en las Cooperativas con muchos socios habían muchos conflictos que podían afectar la gestión del negocio en una industria manufacturera.

“Estamos disponibles a aceptar el reto pero, así, así y así o no. Yo digo, mira aquí el libro del Cooperativismo, elimina la página de la uno a la treinta y dos, y yo acepto el reto. No pueden hacer eso, pero entendieron.” (Socio trabajador indirecto de Caribbean COOP)

Los trabajadores hicieron un estudio de viabilidad de la empresa tomando en consideración que tenían el know how del negocio (comprar, producir, enviar) y mano de obra disponible. Por su parte, el gobierno de Puerto Rico se había comprometido a que sus agencias de seguridad, la Policía y la Administración de Corrección, les comprarían los zapatos. Además, estando en Puerto Rico, podían sacarle provecho y valor al “Made in USA”⁴² y certificarse como 8A Company⁴³, para obtener alguna participación del mercado de zapatos en el gobierno de los Estados Unidos. Esto último, no lo han logrado ya que esta certificación son para empresas con fines de lucro y la Ley en Puerto Rico define a las Cooperativas como entidades sin fines de lucro.

Finalmente, después de varios meses, de anunciar el cierre de la empresa, en el año 2002, doce (12) trabajadores gerenciales de la antigua empresa Pan Am organizaron la Cooperativa Caribbean COOP. Tuvieron que empezar prácticamente desde cero ya que cuando tomaron la decisión el proceso de cierre estaba bastante adelantado y prácticamente no se pudieron quedar con nada de la empresa anterior, sólo compraron la maquinaria excedente.

Los socios de la Cooperativa levantaron un capital de ciento noventa mil (\$190,000) dólares pero para iniciar la producción necesitaron más de un (1) millón de dólares que obtuvieron a través de préstamos con el Banco de Desarrollo Económico, FIDECOOP y la banca privada. Para esto, los socios tuvieron que poner como colateral la maquinaria, los equipos y hasta sus propiedades particulares.

La Cooperativa comenzó a producir con 25 empleados pero durante los primeros meses confrontó problemas económicos ya el gobierno de Puerto Rico no cumplió con la promesa de compra preferente y tuvieron que competir en una subasta para poder obtener el contrato. Entonces, tuvieron que salir del país a buscar nuevos negocios con antiguos clientes de Pan Am

⁴² En el 1941 el gobierno estadounidense aprobó una ley la cual establece que todo material de defensa tiene que fabricarse en los Estados Unidos.

⁴³ 8A Company es una certificación de la Small Business Administration (SBA) para negocios de propietarios de minoría. La misma permite competir por un porcentaje de las subastas en las agencias del gobierno de Estados Unidos.

molestos por dejar de hacer el calzado en los Estados Unidos. De esta forma, comenzaron a producir y exportar calzado a Europa, África y Turquía. Su trayectoria fue más positiva a partir de ese momento y en el año 2003, ganaron un premio como compañía de exportación.

Desde sus comienzos, Caribbean COOP ha experimentado altas y bajas en su producción. La falta de capital operacional les limita su gestión en términos de tomar decisiones y su desarrollo ya que no pueden adquirir nueva maquinaria y materia prima en volumen. Además, los cambios de administración pública y la crisis económica mundial han afectado adversamente la Cooperativa.

No obstante, en los últimos años, han logrado diversificar su producción y sus clientes. También, la Cooperativa alquiló otras instalaciones para almacenar su producción y abrir un local comercial (Hecho Aki) para vender sus zapatos al mercado local, así como los productos de otras Cooperativas industriales en Puerto Rico.

Actualmente, la Cooperativa está produciendo para compañías en los Estados Unidos como Addidas (Converse), Timberland, Rockport y Advantage. Además, continúan buscando nuevos negocios y contratos como el convertirse en fábrica de desarrollo de productos para la empresa norteamericana W. L. Gore & Associates, Inc.

4.3.3 Perfil de los trabajadores participantes

Como anteriormente mencionamos, entrevistamos entre cuatro (4) a cinco (5) trabajadores por Cooperativa. En el País Vasco entrevistamos a catorce (14) trabajadores y dieciséis (16) en Puerto Rico para un total de treinta (30) participantes, De éstos, veintidós (22) o el setenta y tres por ciento (73%) eran hombres y ocho (8) eran mujeres. En cuanto al status civil, veinticinco (25) o el ochenta y tres por ciento (83%) de los participantes estaban casados y los restantes 5 estaban solteros o viudos.

Otra de las características recopiladas de los participantes fue la educación y status laboral. El veintiuno (21) o el setenta por ciento (70%) de los participantes tenían una educación universitaria, como licenciatura o master. Dieciséis (16) o el cincuenta y tres por ciento (53%) de los participantes tenía una función de supervisión. El tiempo promedio ocupando sus puestos de trabajo era de siete punto seis (7.6) años. Finalmente, indagamos su posición dentro de la estructura asociativa de la cooperativa y encontramos que nueve (9) participantes eran miembros de la Consejo Directivo o Comités, veinte (20) participantes eran socios trabajadores y solo uno (1) era un trabajador no socio (Anexo 6).

4.4 Recolección de los datos

Según Maxwell (2012) hay dos cuestiones conceptuales claves en la selección y uso de diferentes métodos de recolección de datos: la relación entre las preguntas de investigación y los métodos de recolección de datos; y la triangulación de los diferentes métodos. También establece que no hay una semejanza o una relación deductiva entre las preguntas de investigación y los métodos que se usan para recoger sus datos.

Siguiendo este argumento fue que decidimos en primer lugar realizar una investigación cualitativa y seleccionar la entrevista semi-estructurada como medio idóneo para la recolección de los datos. Las distintas preguntas de la entrevista se formularon para ir infiriendo y construyendo las posibles contestaciones a las preguntas de investigación. Por esto, era importante hacer abiertas en las cuales los participantes pudieran argumentar y nos permitieran obtener la información que nos ayudara a comprender y responder las preguntas de la investigación. Maxwell (2012) también entiende que no hay una forma lógica o mecánica de convertir las preguntas de la investigación en métodos; ya que éstos son los medios para contestar sus preguntas de investigación.

Estuvimos consientes de la necesidad de hacer buenas y diversas preguntas, que funcionarán en la entrevista. Fuimos perspicaces al abordar los distintos temas y categorías de análisis mediante varias preguntas, en ocasiones partimos de conceptos generales hasta traerlos a la experiencia vivida por los participantes. Realizamos preguntas de conocimiento, de opinión y percepción de los temas. De esta forma los participantes se posicionaban de forma distinta ante las preguntas.

Por otro lado, entendemos que logramos en esta investigación realizar una triangulación al recolectar información de diversos individuos y contextos, a pesar de utilizar el mismo método de recolección de datos. De esta forma, entendemos que podemos validar nuestros hallazgos y resultados.

Entrevistas iniciales

Comenzamos la investigación con varias entrevistas a algunos representantes de organismos de apoyo externos que intervienen en la transformación de las sociedades mercantiles en Cooperativas como Elkar-Lan S.COOP⁴⁴, el Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi (CSCE) y la Administración de Fomento Cooperativo en Puerto Rico. Esto nos sirvió para identificar algunas cooperativas, conocer un poco sobre la legislación y el proceso de transformación de empresas de capital privado en cooperativas tanto en el País Vasco como en Puerto Rico. Además tuvimos la oportunidad de entrevistar a un socio retirado de una de las cooperativas participantes en la investigación (Anexo 4).

Entrevista a los participantes

Se preparó una entrevista semi-estructurada como instrumento para recopilar la información de los participantes (Anexo 7). Entendemos que la misma fue

⁴⁴ ELKAR-LAN es una Cooperativa creada por el movimiento cooperativo vasco dedicada a apoyar la creación de Cooperativas, fundamentalmente Cooperativas nuevas pero también se implican en proyectos de sociedades mercantiles que desean transformarse en Cooperativas.

semi-estructurada porque aunque tenía una estructura y orden de temas, muchas de las preguntas eran abiertas lo que permitió una mayor flexibilidad y facilitó la obtención de datos. La entrevista fue evaluada y aprobada por el tutor de la investigación antes de realizar las mismas.

La entrevista constaba de 154 preguntas, dividida en cinco (5) partes que cubrían temas y subtemas. Las partes fueron: datos demográficos de los participantes, descripción de la empresa antes de la transformación, proceso de la transformación en la que se indagó sobre los motivos de los trabajadores, la identidad de los trabajadores y finalmente, la percepción sobre los cambios organizacionales y la satisfacción de los trabajadores. La duración de cada entrevista fue variada de acuerdo a las características de cada participante. El promedio de tiempo de las entrevistas fue de dos (2) horas aunque hubo entrevistas que se extendieron hasta casi cuatro (4) horas.

Las entrevistas se realizaron en las facilidades de cada cooperativa. Esto nos permitió familiarizarnos con los participantes y conocer de cerca el funcionamiento de la cooperativa. Sin embargo, en ocasiones las condiciones en las que tuvimos que entrevistar algunos de los participantes no fue la más adecuada. Incluso tuvimos que realizar algunas entrevistas a participantes mientras realizaban sus funciones de trabajo.

Manejo de las entrevistas

Las veintinueve (29) entrevistas realizadas en la investigación fueron grabadas en audio y posteriormente transcritas para su manejo. Se le asignó un código para mantener la privacidad de los participantes de las cooperativas (Anexo 5). Luego se procedió a revisar las transcripciones, durante el proceso de lectura se decidió hacer un escogido de cuarenta y seis (46) preguntas para cada uno de los cuatro (4) temas objeto de estudio. De esta forma se pudo acotar y manejar la información obtenida en cada una las entrevistas. Para el tema de motivación se escogieron ocho (8) preguntas,

para el tema de identidad dieciséis (16) preguntas, para el tema de percepción de cambios organizacionales doce (12) preguntas y finalmente para el tema de satisfacción diez (10) preguntas (Anexo 9).

4.5 Análisis de los datos

Según Maxwell (2012), el análisis de datos en muchas investigaciones está con frecuencia separado conceptualmente del diseño. Sin embargo, él trata el análisis de los datos como una parte del diseño y como algo que también debe ser diseñado. Esto se debe a que la decisión sobre cómo hacer el análisis de los datos puede influenciar el resto del diseño de la investigación, como también, puede ser influenciada por el diseño de la investigación. Por su parte, González y Cano (2010) establecen que como tantas otras decisiones metodológicas, el elegir una u otra técnica de análisis de datos no es algo que se haga al azar sino que se debe hacer de forma justificada y rigurosa atendiendo a la orientación teórico-metodológica o método que siga nuestra investigación y a la naturaleza de nuestros datos. Es por esto, que escogimos el análisis de contenido como técnica para examinar los datos que pudimos obtener.

Técnica de Análisis de contenido

El análisis de contenido es un método que busca descubrir la significación de un mensaje (Gómez, 2000) que puede encontrarse en un discurso, una historia de vida, un artículo de revista o en un texto. Es una técnica de interpretación de textos u otra forma diferente, donde puedan existir toda clase de registros de datos, como la transcripción de entrevistas, discursos, protocolos de observación, documentos y videos.

El denominador común de todos estos materiales es su capacidad para albergar un contenido que leído e interpretado adecuadamente nos abre las puertas al conocimientos de diversos aspectos y fenómenos de la vida social. Los datos pueden ser pueden ser interpretado de una forma directa y

manifiesta o de una forma soterrada de su sentido latente (Abreu, 2001).

El propósito fundamental del análisis de contenido es realizar “inferencias”. Inferencias que se refieren fundamentalmente a la comunicación simbólica o mensaje de los datos, que tratan en general, de fenómenos distintos de aquellos que son directamente observables. Además, el análisis de contenido es una técnica de investigación para formular inferencias mediante la identificación de manera sistemática y objetiva ciertas características específicas dentro de un texto (Abreu 2001).

Algunas de las características del análisis de contenido es que se trata de una técnica indirecta, porque se tiene contacto con los individuos solo mediante los sesgos de sus producciones. Las mismas pueden tomar diversas formas. Los documentos pueden haber sido constituidos por una persona. El contenido puede ser no cifrado, es decir, las informaciones que contienen los documentos no se presentan bajo la forma de números sino ante todo de expresiones verbales. Es posible una deducción cualitativa o cuantitativa. (Gómez 2000).

Los motivos para recurrir al análisis de contenido son muy diversos: «para codificar las respuestas de las preguntas abiertas de una encuesta, codificar los resultados de entrevistas no directivas; revelar los postulados implícitos de los textos. (Gómez, 2000)

Como tantas otras decisiones metodológicas, el elegir uno u otro no es algo que se haga al azar sino que se debe hacer de forma justificada y rigurosa atendiendo a la orientación teórico-metodológica o método que siga nuestra investigación y a la naturaleza de nuestros datos. En cualquier caso, el objetivo último ha de ser abstraer de los datos pistas, significaciones que nos ayuden a comprender la complejidad de los fenómenos estudiados (González y Cano, 2010).

El análisis de contenido, como cualquier otra técnica, tiene sus límites. Un análisis de contenido no permitirá jamás restituir la totalidad de los

significados posibles de un material; implica necesariamente una elección y el instrumento de análisis adoptado no hace más que traducir esta determinación. Las principales ventajas del análisis de contenido son las siguientes: "constituye contrariamente a otras técnicas, un método «no reactivo» de recolección de datos. Además, se muestra muy apropiada para analizar el «material no estructurado». Las principales desventajas del análisis del análisis de contenido son resumidas por el mismo autor así: «la codificación de los datos es a veces compleja y toma tiempo (Gómez 2000).

Los tipos de Análisis de Contenido los autores como Mayer y Quellet (1991:478); Landry (1998:335; 1987:119) delimitan seis tipos de análisis de contenido: (1) El análisis de exploración de contenido. Se trata de explorar un campo de posibilidades, de investigar las hipótesis, las orientaciones o aún de servirse de sus resultados para construir cuestionarios más adaptados. (2) El análisis de verificación de contenido. Pretende verificar el realismo y la fundamentación de las hipótesis ya determinadas. (3) El análisis de contenido cualitativo. Este tipo de análisis permite verificar la presencia de temas, de palabras o de conceptos en un contenido. (4) El análisis de contenido cuantitativo. Tiene como objetivo de cuantificar los datos, de establecer la frecuencia y las comparaciones de frecuencia de aparición de los elementos retenidos como unidades de información o de significación (las palabras, las partes de las frases, las frases enteras, etc.) (5) El análisis de contenido directo. Se limita a tomar el sentido literal de lo que es estudiado. No se busca descubrir un eventual sentido latente de discurso; se permanece al nivel de sentido manifiesto. (6) El análisis de contenido indirecto. En este caso, el investigador busca extraer el contenido latente que se escondería detrás del contenido manifiesto, recurrirá a una interpretación del sentido de los elementos, de su frecuencia, de su agenciamiento, de sus asociaciones, etc.

El proceso para el análisis del contenido según cada autor puede tener diferentes elementos o pasos. Para González y Cano (2010) el análisis del contenido latente implica una primera fase de organización, procesamiento y análisis de los datos para, posteriormente trabajar en la abstracción e

interpretación de los mismos.

Algunos autores como Mayntz et al (1980:201-206); López-Aranguren (1986); Bardin (1986); L'Écuyer (1990:); Mayer y Quellet (1991) Landry (1998) en Gómez (2000), entienden que se debe comenzar con un análisis previo o lectura, mientras que otros, como González y Cano (2010) y Fernández (2006) comienzan con es la obtención, organización y procesamiento de la información.

Sin embargo, todos coinciden en que la clave del análisis de contenido es la codificación. Para Andréu (2001) la codificación consiste en una transformación mediante reglas precisas de los datos brutos del texto. Esta transformación o descomposición del texto permite su representación en índices numéricos o alfabéticos. Es el proceso por el que los datos brutos se transforman sistemáticamente en unidades que permiten una descripción precisa de las características de su contenido (Andréu, 2001)

La enumeración y reglas de recuento son las siguientes: presencia, frecuencia, frecuencia ponderada, intensidad, dirección, orden y contingencia (Andréu 2001). La presencia o ausencia de elementos en un texto, la frecuencia de aparición, la intensidad con la que se dicen las cosas y la dirección (positivo o negativo) que lleva el mensaje.

Mientras que para Maxwell (2012) en la investigación cualitativa, la meta de la codificación no es hacer recuentos de las cosas, sino 'quebrar' los datos y reorganizarlos en categorías que faciliten la comparación de los mismos dentro de las categorías mismas y entre éstas, y aportar al desarrollo de los conceptos teóricos.

Estructura y proceso para el análisis de contenido

Para la comprensión y aplicación del análisis de contenido en esta investigación se utilizó la estructura y el proceso sugerido por Faundes (2011)

la cual establece una definición de cada uno de los componentes para aplicar esta técnica para analizar los datos. En el mismo se definieron los siguientes elementos: el tema de estudio, el corpus, la modalidad de análisis, las unidades del contexto, unidades de registro, variables y categorías. En la siguiente tabla se define como se aplicaron estos elementos en esta investigación.

Como parte del proceso para la categorización se identificó la variable en cada pregunta utilizada en cada uno de los temas que constituyen el objeto de estudios. Luego se seleccionaron las unidades de registro que contienen de manera clara la contestación a la pregunta. Se aplicaron las categorías identificadas en el marco conceptual y se fueron desarrollando otras categorías que contuvieran y se aplicarán a más de una unidad de registro.

Tabla 2: Componentes del análisis de contenido y aplicación a la investigación

Concepto	Aplicación a la investigación
Temas de estudio	Motivación, Identidad, Percepción de Cambios Organizacionales y Satisfacción de los trabajadores
Corpus de la investigación	Las entrevistas realizadas a los trabajadores en las distintas cooperativas.
Modalidad de análisis	Descriptivo y verificativo de las teorías y estudios previos sobre los temas planteados en el marco conceptual.
Unidades de análisis	Las preguntas de la entrevista utilizadas en cada uno de los temas objeto de estudio
Unidades de Contexto	Página, párrafo u oración en la que se encuentra la unidad de registro
Unidades de registro	Frases u oraciones de las contestaciones que se utilizan
Variables	Característica a ser estudiada, medible relacionada al objeto de estudio
Categorías	Son cualitativas, pueden ser nominales, clasifican por cualidades.

Fuente: Elaboración propia

Categorización

La categorización en esta investigación responde a dos modelos. El modelo deductivo en la cual las categorías son extraídas de una teoría o estudio previo y el modelo inductivo en la que las categorías son desarrolladas inductivamente. Son inferencias que van surgiendo durante el análisis de los datos. Sobre las inferencias nos dice Andréu (2001), que Inferir es explicar, es deducir lo que hay en un texto. El analista de contenido busca algunas conclusiones o extrae inferencias –explicaciones- “contenidas” explícitas o implícitas en el propio texto.

La mayor parte de nuestras categorías responden al modelo inductivo. Surgen de segmentos de las contestaciones a las preguntas que se realizaron a los trabajadores. Luego formulamos criterios de definición, derivado de una interpretación del material textual analizado. También utilizamos algunas categorías que surgen de algunos de los estudios de referencia en esta investigación como el estudio de Hochner y Granrose (1985) para describir los fuentes de motivación de los trabajadores; Dirks, Cummings y Pierce (1996) para describir los cambios ocurridos en la organización; y los modelos Klein (1987) para clasificar la evaluación y satisfacción de los trabajadores.

También utilizamos otros tipos de códigos como los *descriptivos*, que implican la atribución de una clase de fenómeno a un segmento de texto y los códigos *interpretativos*, que implican mayor interpretación, y a su vez, mayor conocimiento de los datos; y los códigos inferenciales, que suelen referirse a patrones, temas o vínculos causales (Miles y Huberman, 1994 en Fernández, 2006). En el Anexo 8 se presenta una tabla con las variables y la descripción de las categorías que se utilizaron para el análisis de las preguntas realizadas.

CAPÍTULO 5: RESULTADOS Y ANÁLISIS

Generar una interpretación de la perspectiva de alguien es esencialmente un trabajo de inferencia a partir de la descripción del comportamiento de los sujetos investigados tanto si la información se deriva de las observaciones, de las entrevistas, o de cualquier otra fuente como podrían ser los documentos escritos.
(Maxwell, 2012)

En este capítulo analizamos los resultados obtenidos en nuestra investigación a través de las entrevistas a los trabajadores de las cooperativas participantes tanto en el País Vasco como en Puerto Rico. En ambos lugares estudiamos y analizamos los cuatro temas de la investigación: motivos, identidad, percepción de cambios organizacionales y satisfacción de los trabajadores en diferentes cooperativas. Nuestra intención es exponer las contestaciones de los participantes de las diferentes cooperativas no pretendemos hacer una comparación entre cooperativas, lugares o culturas. Los resultados y el análisis se organizan según los temas centrales y abordaremos las preguntas de investigación a lo largo de estos los mismos. Como establecimos en el capítulo 4 *Métodos* utilizamos en esta investigación la técnica de análisis de contenido para el examen de los datos obtenidos. La misma nos permite hacer inferencias por medio de la categorización de las respuestas de los participantes.

5.1 Motivos de los trabajadores

Como expusimos anteriormente en el marco conceptual, el surgimiento de un “acontecimiento imprevisto”, como puede ser la venta o el cierre de fábrica, puede romper con el curso del tiempo vivido y engendrar en los trabajadores tanto pérdidas materiales como alteraciones en las relaciones, así como, un cambio de la subjetividad (Dubar, 2002). En este proceso, los individuos y las familias que confrontan la posible pérdida del empleo pueden luchar contra los cierres o despidos por medio de la transformación de la empresa en cooperativa de trabajo asociado.

En los casos que documentamos en nuestra investigación los trabajadores ante el posible cierre o venta de la empresa decidieron organizarse y adquirir

la empresa. Este hecho nos llevó a tratar de contestar nuestra segunda pregunta de investigación. *¿Qué motivó a los trabajadores a iniciar un proceso de transformación en cooperativa? ¿Fue una decisión individual o determinada por el grupo de trabajo al que pertenecen? ¿A qué factores responden los motivos?*

Para contestar esta pregunta evaluamos una serie de factores que nos permitieron analizar los motivos desde distintas vertientes. Los factores fueron las siguientes: la primera impresión de los trabajadores sobre la cooperativa; el motivo o la razón para transformar la empresa; quien propuso la idea de transformar la empresa; cómo tomaron la decisión y el grado de acuerdo entre ellos; qué cambios o ajustes tuvieron que hacer y finalmente cuál fue el mayor reto para la transformación. Comencemos a analizar los motivos desde la perspectiva teórica de la Socioeconomía y los estudios realizados. Etzioni (2007) establece, que las personas (trabajadores) con frecuencia se motivan a actuar a favor de sí mismos de forma racional, lo que clasificaron Hochner y Granrose (1985), en su estudio empírico de una transformación de empresa, como el *factor individual de situación*.

En nuestra investigación, al igual que en este enfoque teórico y estudio empírico, el factor individual de situación o *factor situacional*, como es el mantener el puesto de trabajo, surgió inicialmente como uno de los motivos para la transformación de la empresa cooperativa.

“Yo lo que entiendo es que la anterior iba a cerrar, entonces un grupo de los trabajadores determinaron crear una cooperativa para mantener los empleos de las personas”. (Participante PV-03)

No obstante, también surgieron otros factores de motivación. Pudimos también identificar algunos de estos factores pero con diversos matices. Uno de estos fue el factor de una actitud individual de ideales empresariales como una forma de autogestión o auto emancipación, pero no en relación al asenso individual o el logro el llamado “sueño americano”, como encontraron en su estudio Hochner y Granrose (1985). Otro fue con relación a ser partícipe de

los beneficios, como una forma de asegurar la continuidad de la empresa por medio de ayudas o subvenciones, pero no a la búsqueda o aspiración de éxito empresarial. Finalmente, ideales colectivos relacionados a la forma de organización y relaciones laborales y trabajo en equipo. De esta forma validamos el planteamiento de la Socioeconomía de que las personas buscan al menos dos “utilidades” irreductibles, y tienen dos fuentes de valoración: placer (Utilitario) y moralidad (valores).

“No lo sé, yo creo que fue una salida para darle a Consonni, la solución que se le dio a Consonni no fue transformarse en cooperativa y quedarse ahí, la solución era transformarse en cooperativa y entrar en el grupo Mondragón. Al cambio es entrar en el mundo Mondragón, no el hecho de ser cooperativa”. (Participante PV-01)

“Las personas que lo supieron, creyeron que la mejor organización y la más democrática y la más viable podía ser que este proyecto fuera de todos. Ya era un proyecto de todos como organización y pedagógico y ahora ya es hasta económico, laboralmente de todos”. (Participante PV-12)

Otra forma de explicar estos factores que surgieron como motivos fue a través indagar también los motivos, definido como aquello que sostiene una acción (Romero, 2005), de los trabajadores como la transformación, se puede analizar también después de su experiencia en la cooperativa y, por lo tanto, después de su propia evaluación independientemente de los resultados económicos. En el contexto de una crisis económica algunas de las cooperativas participantes confrontaban problemas como saturación del mercado, madurez del producto y falta de financiamiento. Incluso algunas cooperativas estaban registrando pérdidas económicas lo que los llevó a tomar decisiones difíciles como reducción de su jornada laboral o sus anticipos (su retribución de dinero semanal o mensual).

A pesar de estas situaciones los trabajadores identificaron varios motivos para permanecer en la cooperativa que podemos identificar como ideales o creencias colectivas. Algunas de ellas se refieren a juicios morales, como el

compromiso y la responsabilidad personal con el grupo. Otros motivos asociados fueron sobre una base emotiva de los trabajadores. Finalmente otros relacionados y a la seguridad y relaciones laborales de los trabajadores en la cooperativa. Aquí es donde encontramos evidencia de que la decisión y actos de los trabajadores que participaron en esta investigación fueron fuertemente afectados o determinados por el grupo de trabajo al que pertenecen como bien establecen Etzioni (2007); Hochner y Granrose (1985) Rothschild-Whitt, (1979).

“Porque es mi proyecto, o nuestro. Puede ser, pero me sentiría que abandono un barco y no me gustaría abandonarlo. A mí me gusta empezar las cosas y acabarlas o bien o mal, pero acabarlas”. (Participante PV-07)

“La responsabilidad mía como ser humano. Mi orgullo de aportar y hacer algo, de verdad. Y la responsabilidad que tengo con mis socios y las personas que trabajan ahí. Y es algo que está dentro de mí y es bien poder dejar y abandonarlos ahora. No es que lo que yo haga nadie más pueda hacerlo, pero un golpe más estaría bien difícil. Yo creo que no me daría el corazón para hacer algo así”. (Participante PR-024)

“Yo creo que es la balanza. Sumas las cosas que... el estar a gusto sobre todo. La sensación de estar a gusto es emocional y económicamente. En otros sitios puedes tener económicamente más, pero emocionalmente bastante menos y sobre todo al margen de eso, lo que me hace seguir...”. (Participante PV-01)

“Sencillo, me siento cómodo trabajando aquí. Aunque gane menos dinero. Mira esto es cuestión de terapia”. (Participante PR-20)

“Pues la seguridad en el empleo, que hoy en día no la hay ni aquí ni en ningún sitio pero hoy en día tengo más aquí que en ningún sitio y que con los años yo he ido progresando profesionalmente”. (Participante PV-04)

“Pues no encontrar nada mejor fuera, en el sentido de puesto de trabajo, de incentivo, de proximidad de casa...”. (Participante PV-05)

“Ahora mismo, yo esto... lo que me retiene a mi aquí, es que yo me siento como aquí. Aquí por ejemplo yo no tengo a nadie que me este esto... molestando, exigiendo de una forma bien enérgica, si estaría en otro sitio, estaría a lo mejor bajo mucha presión, aquí por ejemplo, si yo tengo alguna situación yo la puedo hablar con el jefe y me deja ir unas horas antes, si me sucede algo "mira tengo que llegar un poco más tarde" pues yo llamo e esto... eso en otro sitio no lo podría hacer”.
(Participante PR-16)

“Otra de las cosas que yo pongo en la balanza es ya yo estoy presto a cumplir 62 años, qué persona a los 62 años va conseguir trabajo en una empresa, a menos que no tenga una buena pala en ese sitio, para sacarle 3 o 4 años más de productividad”. (Participante PR-20)

Otra forma de complementar los motivos de los trabajadores fue conociendo cuál fue la primera impresión de los trabajadores al escuchar sobre la cooperativa y que representó para ellos el proceso de transformación. Las respuestas sobre la cooperativa fueron mixtas. Para algunos de los trabajadores la cooperativa era algo nuevo o desconocido, para otros era algo que les creaba incertidumbre, temor o preocupación.

“Era algo nuevo... No conocía nada de cooperativas”.
(Participante PR-017)

“¿Dónde se quieren meter? En un lío como este, así porque sí. Meterse en una cooperativa significa muchísimas cosas”. (Participante PV-09)

Sin embargo, para otros trabajadores la cooperativa les era algo familiar por experiencias previas, lo que a otros les causaba sentir seguridad y garantías, especialmente, el unirse a un grupo de cooperativas como la MCC en el País Vasco, relacionado con lo que Etzioni (2007) y el estudio de Rothschild-Whitt (1979) establecerían como estar motivados a actuar a favor de una comunidad de la cual se quieren sentir parte. También, se identificaron ideales colectivos relacionados a las relaciones humanas como la oportunidad de trabajar en equipo, de trabajar para ellos mismos y de ser sus propios gestores, lo que apoya los resultados de Haubert (1984).

“Bueno, antes de eso yo soy cooperativista, yo pertenezco a una cooperativa de ahorro y crédito y siempre he creído en el cooperativismo. Cuando el gerente se acercó a nosotros para informarnos de sus planes de hacer una cooperativa en la empresa...pues yo le dije apúntame, yo creo en el cooperativismo”.
(Participante PR-020)

“A mí me da seguridad, y yo conozco el mundo cooperativo de haber estudiado en Mondragón”.
(Participante PV-03)

Como establecimos anteriormente, una transformación puede ser una iniciativa o ser propuesta por los trabajadores, los dueños o administradores de la empresa o un agente externo que bien puede ser un grupo de cooperativas, como la MONDRAGON o una agencia del Estado. Cabe señalar que aunque la transformación pueda ser iniciativa o propuesta por distintos actores, al fin y al cabo son los trabajadores los que deben realizar la transformación.

Los motivos de los trabajadores también pueden estar relacionados al proponente de la transformación. Cuando es propuesto por los trabajadores, además del factor situacional, se puede observar que surgen otros motivos como ideales colectivos de participación. Sin embargo, cuando el proponente es el Estado o por un organización de cooperativas el factor motivacional de situacional, mantener el puesto de trabajo o empleo, tiene un mayor peso ya que la empresa no cierre y se mantengan los empleos.

En los casos que investigamos encontramos los ejemplos de estos tres (3) posibles proponentes en el País Vasco, por iniciativa propia, promovida por el dueño de la empresa y promovida por un agente externo. Mientras que en Puerto Rico los tres (3) casos fueron propuestos o promovidos por Fomento Cooperativo, (hoy Comisión de Desarrollo Cooperativo), la agencia de promoción de las cooperativas del Estado. En Puerto Rico se observa, *“Fomento Cooperativo cuando hay un cierre, hay que anunciarlo. Tenía la práctica, un protocolo de cómo cerrar una corporación en PR”* (Participante

PR-22). En el País Vasco, sin embargo, se ve que las fuentes de la iniciativa son variadas.

“La transformación viene de que nosotros íbamos a comprar la empresa, ahora la figura de...podíamos haber seguido siendo una SA... entonces nosotros entre nosotros valorábamos el comprar esas acciones para que nosotros también tener nuestra parte y tener voto en las decisiones de si invertimos o no y ellos ante esa posibilidad. Yo creo que nosotros desde un principio empezamos a buscar la información, recaudar información, dimos con Javier Sanz de la federación y él nos expuso lo que era una cooperativa, como funciona una cooperativa y nos gustó esa figura. Pero no sé si fue ahí o antes nosotros decidimos que ya éramos una cooperativa no te sé asegurar porque como hubo tantas reuniones...”. (Participante PV-07)

“Nosotros, nos reunimos: oye hay que tomar una decisión”. (Participante PV-06)

“Surgió un poco de nosotros”. (Participante PV-09)

“Nosotros le comentamos en aquel momento: -¿podemos hacer alguna propuesta?- seréis los primeros a los que os vamos a oír, como la primera oferta que iban a oír. Entonces nosotros hicimos un pequeño estudio”. (Participante PV-13)

“Porque quería que siguiera esto. Él dentro de su idea romántica no quería que se perdiera o algo así. Cuando llegó el momento había dos opciones: o venderlo todo a una empresa que se dedica a desmontar empresas o llegar a un acuerdo con nosotros para que esto siguiera, siguiera su nombre, siguiera su obra, etc.”. (Participante PV-09)

“Fue desde el mismo grupo Mondragón a ver si queríamos entrar como cooperativa al grupo Mondragón”. (Participante PV-01)

La decisión de transformarse en una cooperativa fue un proceso de reflexión individual pero a la misma vez, de discusión y de decisión colectiva. Como sucede en muchas de las decisiones de los colectivos, hubo casos en que todos los trabajadores pasaron a ser parte de la cooperativa y en otros no. Pero lo importante fue el reconocimiento de haber tomado una decisión

individual dentro del colectivo de trabajo, donde encontraron el apoyo social de los otros compañeros de trabajo.

“Todos, después de discutir mucho. Porque la gente, primero tuvo que tener un proceso de reflexión de asumir la situación porque les pilló todo un poco de sopetón. Entonces tuvimos que dejar unos plazos para que la gente lo fuera pensando y tal, pero el día de la votación me parece que quedó una persona fuera”. (Participante PV-13)

“Sí, una cosa que no sabes, que es nueva, que nunca lo has hecho, que no sabes cómo va salir...te hechas un poco para atrás y le dices me meto, no me meto, hubo quien tuvo un poco más de...y dijo: “yo no me meto”, pero al final entramos todos, los 85”. (Participante PV-14)

“Bueno, se les llevó el mensaje. Muchos optaron por entrar, otros pues no les, la idea no les agradó, pues como había también que depositar un dinero en acciones”. (Participante PR-020)

Para algunos trabajadores la transformación de la empresa en cooperativa resultó ser un proceso fácil, sencillo y breve. Sin embargo, se nota que, para otros, resultó en un cambio lleno de incertidumbre, que generaba miedo por las diversas implicaciones que conllevaba la transformación.

“El cambio fue fácil, si lo fuéramos a considerar, fue sencillo”. (Participante PR-19)

“Como todo pasó a la misma vez, de verdad fue algo breve, fue que pasó a la par. O sea, tanto el cierre de ésta como el comienzo de la cooperativa...”. (Participante PR-024)

“Sí, fue un cambio...no es la palabra difícil, fue un cambio de incertidumbre, de no saber qué puede pasar aquí y dónde nos vamos a meter. Claro, no estamos nosotros solo, hay muchas familias, muchísimos críos aquí”. (Participante PV-14)

Fue una decisión difícil porque era un proceso diferente en el cual tenían que cambiar de mentalidad. También resultó algo complicado por el reclutamiento

de los trabajadores interesados, en el proceso de organización de la cooperativa y la toma de decisiones.

“Inicialmente, teníamos miedo lo que estábamos trabajando... Obviamente, fue difícil conseguir personas que estuvieran interesados en poner un poquito de dinero que les quedaba para organizar una cooperativa. Nadie quería”. (Participante PR-024)

“Fue difícil porque era una transición diferente, era el no tener que pensar en nada en venir a trabajar como venimos ahora, a gusto, bien. Que al final de mes venían te pagaban, era otra preocupación. Hoy tienes otra preocupación porque estás trabajando para ti entonces claro, si ves una luz encendida:- oye apaga esa luz que esto a final de mes cuesta- o un deterioro o cualquier cosa. En ese aspecto igual lo vives de otra manera porque estás haciendo algo tuyo, pero por lo demás es muy parecido a lo estábamos haciendo”. (Participante PV-14)

“Un poco complicado al principio con reuniones, al principio se dijo que no era el paso adecuado, lo más rollo que la gente veía era lo de Lagun Aro [un sistema de seguro y pensiones cooperativo], lo de los médicos, había una incertidumbre grande”. (Participante PV-05)

“Supongo que fácil no sería hay que elaborar un libro de estatutos, hubo varias asambleas, hubo que aprobar diferentes estatutos porque había gente que no estaba de acuerdo con algunos artículos de los primeros planteamientos etc. recuerdo que fácil no fue, también recuerdo que lo que sí tenía la gente bastante clara fue: que era la solución”. (Participante PV-04)

Para algunos trabajadores el proceso de la transformación no requirió necesariamente cambios generales en la estructura o los procesos de producción ya que la empresa no era de nueva creación. Para otros en la transformación fue necesario hacer algunos cambios para adecuar la empresa al sistema o modelo cooperativo. Especialmente en lo referente a la mentalidad de los trabajadores, acostumbrados al modelo de funcionamiento tradicional de una empresa con siendo empleados asalariados. También un cambio en la responsabilidad y preocupación como socios trabajadores y propietarios por el aspecto financiero que antes no tenían.

“En la empresa como tal no, no porque... Esa era otra ventaja, ya el andamiaje estaba ahí, había que echar a rodar la rueda otra vez”. (Participante PR-21)

“No sé, en el taller no se notó apenas, los que más notaron fueron a nivel de gestión”. (Participante PV-04)

“Cambio burocráticos, no tuvimos ningún problema porque la empresa no era de nueva creación ni tan siquiera se cerró tan solo un día para decir hoy se cierra como SA y mañana se abre como cooperativa siguió funcionando con el mismo producto, los mismos clientes...”. (Participante PV-06)

“Cambios, digamos que lo que tuvimos que hacer fue adecuar el sistema cooperativista al funcionamiento del centro...”. (Participante PV-13)

“Primero es mental. Ese es el más difícil, porque nosotros veníamos todos del capitalismo, veníamos todos de tener tu cheque todas las semanas, no importa si tú tienes o no tienes fondos, siempre hay fondo. Tienes que preocuparte por tu trabajo, obviamente, no tienes que preocuparte por si tú tenías que pagar tú mismo o tenías que pagarle a alguien que está esperando por ti por hacer un trabajo. Obviamente, la parte financiera es lo más difícil”. (Participante PR-24)

Algunos de los cambios requeridos en la transformación se convirtieron en retos variados para muchos trabajadores. Unos relacionados a procesos individuales y asociativos como de toma de decisión, el cambio de mentalidad de los trabajadores y asumir compromiso. Lo que demuestra que la transformación, como un acontecimiento en la vida de los trabajadores, puede romper con el curso del tiempo vivido y puede engendrar tanto pérdidas materiales, alteraciones en las relaciones, así como, un cambio de la subjetividad (Dubar, 2002).

“Sobre todo el reto de convencer a la gente, porque ten en cuenta que meterte en el mundo cooperativo también tiene sus cosas”. (Participante PV-01)

“El ponerse 10 personas de acuerdo, 10 trabajadores con sus consecuencias económicas, para mí fue el mayor reto. El que a una persona que está acostumbrado a llevarse su nómina a casa el tener que poner un

dinero...en esta empresa a partir de ahora para lo bueno y para lo malo va ser". (Participante PV-07)

"Primer bregar con la mentalidad de la gente, o sea, te explico, la gente todo el tiempo su mentalidad era voy a tener un trabajo y tú me pagas. Entonces yo, no ahora esto no es así, tú te pagas, el proceso es diferente, porque ahora es el negocio nuestro, que ese siempre ha sido un problema que hemos visto en el desarrollo aún de la cooperativa a 7 años". (Participante PR-19)

"Nosotros estudiamos y que nos preparamos como que para ir a trabajar como empleados y esta ocasión nosotros tenemos que tener una mentalidad de que somos dueños, de que ya no va a venir la nómina de allá fuera sino que va a venir de nosotros, ahora somos nosotros los que tenemos que preocuparnos por la nómina, ahora somos nosotros los que tenemos que hacer ajustes y que eso fue un reto de cifras de ahora, esto tenemos nosotros que manejarlos". (Participante PR-015)

"El reto para poder convertirnos en cooperativa... déjame ver... Yo entiendo que... por lo menos de mi parte, el compromiso que yo iba a estar... esto aceptando... de ponerme como dueño de una fábrica, en el compromiso que tenía que tener y el no estar tan seguro de que fuese a funcionar. Yo creo que ese fue el mayor reto que yo tuve, el convencerme de que iba a funcionar". (Participante PR-16)

Otro de los retos importantes para los trabajadores son los relacionados al aspecto económico y de negocio. Cabe señalar que esta investigación se realizó en medio de la crisis económica que inició en el año 2008 de la cual las cooperativas no estaban ajenas a ella. Para los trabajadores la transformación representó un reto por la incertidumbre de salir de la crisis económica, hacer los ajustes internos, levantar capital para adquirir la empresa, lograr financiamiento y poder conseguir negocios para la cooperativa.

"Salir de la crisis galopante en la que estábamos, es que nos tuvimos que bajar los índices [de retribución], estuvimos trabajando horas de más gratis porque perdíamos dinero bajo la SL y también, luego hablaremos, siendo cooperativa". (Participante PV-04)

“El financiero. Nosotros no teníamos el capital en nuestro lado personal, así que tuvimos que poner nuestras casas como colaterales”. (Participante PR-024)

“El alto porcentaje de trabajadores jóvenes que teníamos y que por un lado tenían la ilusión de mantener el puesto de trabajo, de mantener la empresa, de formar parte de la cooperativa, pero por otro estaba el reto de ver cómo íbamos a tener que hacer las aportaciones para que ellos las pudieran unir”. (Participante PV-13)

“Yo diría que lo más difícil fue conseguir negocios, porque es un reto, porque cuando la empresa era privada, la empresa privada trae el negocio y tú lo corre pero cuando tú eres socio dueño tú tienes que buscar ese negocio y traerlo”. (Participante PR-20)

A modo de resumen, sobre el tema de los motivos y el proceso de transformación, podemos establecer que los trabajadores en las cooperativas estudiadas fueron motivados a iniciar el proceso de transformación por factores individuales de situación, ante la pérdida del trabajo. También, encontramos otros factores individuales de ideales empresariales como forma de autogestión o emancipación. Asimismo, observamos otros motivos como la seguridad, el ambiente o las condiciones laborales. Incluso factores colectivos como la responsabilidad y el sentido de grupo.

La cooperativa como modelo de organización empresarial para algunos trabajadores era desconocida mientras que otros era familiar por experiencias previas. Según los participantes, casi todos los trabajadores decidieron participar en el proceso. Para algunos de los trabajadores el proceso de la transformación resultó fácil mientras que para otros fue difícil o al menos de incertidumbre y miedo. Encontramos que las transformaciones fueron iniciadas o promovidas por diversos actores como: los trabajadores, el dueño de la empresa o por un agente externo, como fue MONDRAGON o en el caso de las cooperativas de Puerto Rico, el estado a través de una agencia de promoción de cooperativas.

Para algunos trabajadores, la transformación de la empresa en cooperativa no requirió cambios generales en la estructura o los procesos ya que continuaron operando como la empresa anterior. Para otros en la fue necesario hacer cambios, especialmente en la mentalidad de los trabajadores sobre la responsabilidad y preocupación como socios trabajadores y propietarios que antes no tenían. Finalmente la transformación representó para los trabajadores retos tanto individuales y sociales como económicos.

5.2 Identidad de los trabajadores

En este apartado analizaremos el proceso identitario de los trabajadores en el proceso de transformación. Nuestra tercera pregunta de investigación fue *¿Cómo se identifican los trabajadores luego de la transformación de su empresa en Cooperativa de Trabajo? y ¿Hasta qué punto y en qué sentido contribuyó la transformación a desarrollar nuevas identidades como trabajadores, co-propietarios o cooperativistas?* Esta pregunta y sus implicaciones nos llevaron a *establecer la identidad de los trabajadores* como categoría de análisis y, asimismo, se utilizaron otras categorías de análisis más específicos que nos ayudaron a clasificar y entender mejor el significado o contenido de las respuestas de los trabajadores.

Como establecimos en el Marco Conceptual, abordamos el tema de posibles cambios en la identidad de los trabajadores en el contexto de una transformación, en primer lugar, desde una perspectiva general y, posteriormente, desde la óptica de tres factores identitarios específicos: el trabajo, la propiedad psicológica y la cooperativa. Empezamos, entonces, desde el punto de vista general. Para Dubar (2002), un acontecimiento imprevisto como una transformación puede, entre otras cosas, engendrar un cambio de subjetividad. En este sentido analizamos si los trabajadores reconocen algún cambio en su identidad.

Para algunos de los trabajadores la transformación de la empresa en cooperativa desarrolló una nueva identidad con relación a un sentido de

pertenencia, participación en un colectivo y un cambio de posicionamiento con respecto a la empresa.

“Yo creo que sí que te sientes más parte de la empresa, sientes que a empresa es más tuya, que simplemente no eres un empleado”. (Participante PV-03)

“En parte ha sido una adoctrinación y yo era bastante independiente y lo sigo siendo de hecho, pero sí he visto el valor que tiene el trabajo en grupo, eso me ha servido es experiencia me ha servido de eso, eso sí”. (Participante PR-021)

Para otros trabajadores la transformación no representó cambio en su identidad, al menos en el aspecto personal o como profesional, aunque si representó tener una mayor responsabilidad sobre el trabajo que debe realizar ahora en la cooperativa.

“Como persona en absoluto, como profesional claro que sí. En aquel momento sí que me identificaba con esto y me hice socio en la creencia de que esto es un proyecto importante de que para la cooperativa iba a ser bueno, para mí y para todos mis compañeros y que íbamos a salir adelante con aquello y no tuve ninguna duda en aquel momento”. (Participante PV-04)

“Yo entiendo... creo que en cuanto a trabajo, entiendo que no, pues siempre he tratado de hacer las cosas lo mejor posible, pero en cuanto a la responsabilidad de tratar de hacer lo mejor, yo entiendo que sí, de alguna forma ahora, estoy ahora como que más pendiente, es como más pendiente”. (Participante PR-16).

“Yo no. Yo me siento con más responsabilidad, pero lo que te estoy diciendo, porque es un proyecto novedoso y entonces me siento con más responsabilidad moral de que las cosas funcionen”. (Participante PV-11)

“No es que yo haya cambiado, yo no creo que he cambiado, es que me he ajustado...”. (Participante PR-19)

En nuestro estudio también pudimos comprobar el énfasis en el sentido de pertenencia colectivo y en el cambio de identidad (trabajador-copropietario) que se encontraron en el estudio de Nordhaug (2005) realizados en una

cooperativa. Los trabajadores muestran un sentido de pertenencia en la cooperativa, una nueva identidad como dirigentes de la organización que implica un cambio de vida o en la manera de ver las cosas.

“Ser parte de la cooperativa, saber que lo que tengo ya no es de otro que es mío, compartido, que es lo que yo he buscado y que es lo que estoy intentando sacar adelante. Creo que puede funcionar con esfuerzo”. (Participante PV-06)

“Bueno porque me han hecho sentir parte de algo, de que todos vamos por un mismo fin y pues a lograr unas metas, siempre hemos tenido unas metas pues que como compañía y como grupo se están logrando”. (Participante PR-18)

“Hombre, me ha hecho ver de una manera diferente, estoy viendo el panorama, por así decírtelo, desde el otro lado de cómo lo veía antes. Lo estoy viendo desde el lado del que dirige una empresa, que no es mi caso. Como socio tengo un acceso a una información, sé en todo momento como va la empresa y eso me hace tener un punto de vista diferente al de antes que lo veía como trabajador, exclusivamente. O antes no tenía por qué ponerme en el lugar del empresario, cada uno tenía su parcela, su preocupación”. (Participante PV-06)

“Por supuesto que te cambia la manera de ver las cosas. Es como el dicho ese de: “como salgas de casa ya verás”. Antes estabas....sobre todo en esta empresa no se tenía preocupación de llegar a fin de mes o de cobrar o de...tú haces tu trabajo y ya está. Aquí ahora percibes todo mucho más directamente. A cualquier cambio: que hay poco trabajo te preocupa, que no haya porque no te salen las cuentas... yo por lo menos no he llegado a plantearme, en ese aspecto estaba mucho más tranquilo”. (Participante PV-09)

“Sí. Pues en muchos sentidos. Aparte de estos temas a nivel personal que han coincidido en esta época... hay un cambio en tu vida cuando decides o te hacen decidir qué vas a dejar de ser trabajador para otra persona a empezar a trabajar para ti mismo. Es decir, yo ahora me siento dueño de este negocio Antes me sentía trabajador, entonces el sentirme dueño de este negocio hace que me sienta bien y que me guste hacer las cosas que las quiera hacer mejor, esa es la idea que tenemos que ir cultivando entre todos y que lo que yo haga sea

cada día un poquito mejor. Y como negocio yo tengo que intentarlo hacerlo mejor, es decir, creo que una visión totalmente nueva para mí". (Participante PV-13)

"Es como una identidad mía, como que yo siempre me criaron que tenía que hacer las cosas bien, mi trabajo bien, con responsabilidad, tener esto... valores, eso mismo es lo que transfiero en mi trabajo, si yo veo que algo me está saliendo mal yo vuelvo y lo empiezo y no lo pongo en el molde si yo sé que no va a rendir bien". (Participante PR-16)

Hasta aquí vemos cómo el la transformación de la empresa en cooperativa puede provocar cambios en la identidad en términos generales en los trabajadores. Ahora expondremos datos sobre este fenómeno de acuerdo a los tres factores identitarios: trabajo, propiedad y cooperativa, que anteriormente discutimos en el capítulo 3 Marco Conceptual.

5.2.1 El trabajo como factor identitario

En el Marco Conceptual acogimos la definición de identidad laboral, como aquella que concierne a la conexión del individuo con las relaciones del trabajo, el compromiso en su actividad y el reconocimiento de los compañeros (Dubar 1991). Además establecimos que, aunque el trabajo como factor identitario se había debilitado en las últimas décadas, especialmente por el fenómeno de la precarización laboral, en la transformación de la empresa en cooperativa se puede lograr restablecer la relación del trabajador con su trabajo en la cooperativa, aumenta el compromiso de su actividad y refuerza los vínculos sociales y los proyectos colectivos con sus compañeros (Dubar, 2002).

Según los trabajadores que participaron en este estudio el trabajo se mantiene como un factor identitario de importancia en sus vidas. Además, expresaron cómo cambió su percepción sobre el trabajo luego de la transformación. Para algunos trabajadores entrevistados el trabajo sigue representando un aspecto importante en su vida. Puede representar una parte o forma de vida, así como también, representa la forma libertad de acción o una forma de llevar su sueldo o ingreso a su casa.

“Una parte de mi vida”. (Participante PV-012)

“El trabajo es mi forma de vida ¿no?”. (Participante PV-05)

“Una fuente de ingresos y un poco de libertad ¿Libertad? En el sentido de que por lo menos no te dediques al 100% de tu vida a tus hijos y a tu casa”. (Participante PV-07)

“Pues el trabajo es una forma de llevar un sueldo a casa y aportar con los créditos que tenemos para pagar y sacar la familia adelante”. (Participante PV-03)

Incluso para algunos de los trabajadores el trabajo tiene un peso relativo que representa más del 50 por ciento de sus vidas, incluso sobre otros aspectos importantes como la familia, mientras que para otros representa una parte proporcional o balanceada con otros factores.

“¿En porcentaje? Un 70% y la familia el resto. Sin el trabajo, igual tampoco podría tener familia”. (Participante PV-13)

“El 90% es mi trabajo acompañado con la familia”. (Participante PV-14)

“Hoy ¿Por ciento del trabajo? Yo diría... ¿Ahora en la cooperativa? como un 95%”. (Participante PR-15)

“Si es dividiéndolo en 24 horas, las horas que uno pasa trabajando uno pasa más tiempo en el trabajo que con la misma familia prácticamente, yo te diría que casi es 100% porque yo siempre estoy ahí mano a mano, yo soy bien responsable con mi trabajo de aquí han sabido llamarme y a la hora que sea yo pudiendo ido de aquí y a los 5 minutos o a los 2 minutos yo estoy entrando por ese portón otra vez, yo trabajo 6 días a la semana, yo trabajo 5 en la oficina, yo vengo domingo yo he sabido trabajar aquí en el tercer turno, también he sabido trabajar en un segundo turno un 2 a 10”. (Participante PR-18)

“Yo vi una estadística entre lo que pasa uno durmiendo y trabajando y de lo que queda del resto del tiempo para tu familia. Es como un 3% para tu familia. Yo quisiera que fuera más familia y menos trabajo. Ahora mismo en un día normal si voy a ponerlo en número, estoy en el

trabajo 11 horas, 6 horas durmiendo y me quedan siete para comer, ver a mi familia en 5 días, así que tengo 35 horas semanales para mi familia. Un 25% para mi familia y un 75% de trabajo y las demás cosas. El balance no está bien pero ese es el que es ahora mismo. Debería haber un balance mejor entre familia y trabajo. Pero es un poquito difícil. No sé si contesté tu pregunta". (Participante PR-24)

"El trabajo es importante, pero no lo es todo". (Participante PV-03)

"Representa una parte muy importante de mi vida porque aquí transcurre un tercio de mi vida, pero eso a nivel material, a nivel de palpar estoy 8 horas aquí por lo que es un aparte muy importante de mi tiempo. No es lo más importante de mi vida. Un 30%, le daría menos si no fuera porque vivo de ello". (Participante PV-04)

"Yo soy proporcional yo te diría que un 20 un 25. ¿20 o 25%? Sí, para mí no es, o sea, mantener, ni si quiera es tanto en la vida, yo entiendo que debe de haber un balance en todo, debe de haber un balance en todo y el trabajo no lo es todo". (Participante PR-21)

Muchos de los trabajadores entrevistados muestran un cambio en la percepción sobre el trabajo en sus vidas. Para algunos de ellos el trabajo ahora tiene una mayor importancia por las preocupaciones que le genera, por la responsabilidad, las decisiones que tienen que tomar o por los problemas económicos que les afectan.

"Bueno ha cambiado...si hablamos del porcentaje no sé si ha cambiado porcentualmente, pero sí ha cambiado la visión, antes te ibas a casa con un tipo de preocupaciones y hoy te vas con otro". (Participante PV-06)

"Sí es más importante ahora. Por el tema de la responsabilidad, antes si faltaba al colegio me importaba igual menos que ahora, ahora tengo más responsabilidad de venir frente a mis compañeros". (Participante PV-13)

"Sí, Es importante, no mencionaba, las decisiones pueden afectar, las decisiones pueden afectar grandemente, una decisión". (Participante PR-015)

"Yo entiendo que si, en cuestión a la... porque en ese tiempo yo no tenía una obligación, yo hacía bien mi

trabajo, pero la importancia de que si lo perdía me lo fuese a impactar o algo, pues yo entiendo que no porque yo estaba soltero y no...". (Participante PR-16)

"Sí, más responsabilidad". (Participante PR-17)

"Ahora es más por el problema económico porque ya la seguridad de empleo, o sea, hay que tener más, no está fácil, vamos a ponerlo así, si uno se quiere re-vitalizar lo que sea tener más opciones, no hay tantas opciones como esta". (Participante PR-21)

"Yo podría verlo como una mayor responsabilidad. Podría ser por el hecho de que al sentirme parte me siento más responsable de las cosas que suceden. Por eso la mayor responsabilidad por pertenecer a ella. Quizás eso sea más mental esa área pero lo veo así. Me crea mayor responsabilidad". (Participante PR-25)

Incluso para aquellos que entienden que su percepción sobre el trabajo no ha cambiado es cierto que reconocen la importancia o muestran cierta responsabilidad del mismo en sus vidas.

"No, ni más ni menos, no ha cambiado eso. Porque mi vida ha evolucionado a una familia en la que eso es lo más importante para mí. Pero sin el trabajo no podría existir esa familia". (Participante PV-04)

"Lo veo igual que siempre, cuando vengo a trabajar vengo a trabajar no vengo a pasar 8 horas". (Participante PV-05)

De acuerdo a nuestros resultados podemos confirmar que el trabajo sigue constituyendo una de las fuentes más importantes de sentido y soporte identitario (Díaz, Godoy y Strecher, 2005). A diferencia de algunos autores como Senett (2000), Melecci (2001) y de la Garza (2005), la pérdida de la estabilidad laboral que puede representar la venta o cierre de la empresa como acontecimiento y, como ya hemos establecido es uno de los factores que motivan la transformación, no modifican el significado atribuido al trabajo ni con la importancia del mismo en la vida de los trabajadores. Tampoco socaba la capacidad de establecer formas de afiliación o pertenencia a un

grupo. De hecho, se evidencia un desarrollo de mayor responsabilidad personal.

5.2.2 Propiedad psicológica

En nuestra investigación pudimos comprobar, como bien establecieron Belk (1988) y Dittmar (1992), que la posesión de la empresa para los trabajadores desempeña un papel importante su identidad como socio trabajador, incluso hasta convertirse en parte de su yo extendido. Además, sirven como expresiones simbólicas del yo (identidad propia), ya que están relacionadas estrechamente con parte de su propia identidad. Incluso, encontramos que los socios trabajadores que fueron los organizadores de la cooperativa pueden experimentar un sentido de propiedad que es subproducto de "dar a luz" a la organización (Pierce, Rubenfeld & Morgan, 1991).

“Que es parte de mí, yo soy parte de una empresa antes era una pieza. Hay dos cosas: La empresa es parte de mí porque es mía, tengo una parte que es mía. Y yo soy parte de ella porque me siento así, creo que hago falta y que tengo que estar aquí”. (Participante PV-09)

“Tú llegas a tu casa y no piensas en otra cosa. Duermes con eso. Piensas en eso. Hablas de eso. Y sufres de eso. Aprecias más lo poco que tienes, y te das cuenta que es fácil quejarse pero hacer algo al respecto es bien difícil”. (Participante PR-24)

“Yo lo vería que me siento parte, que puedo ayudar en ella, que se me toma en consideración mis opiniones. Me identifico con ella, en el sentido de que formó parte de ella y soy considerada dentro de ella”. (Participante PR-25)

“Para mí es como si fuera un hijo nuestro, esa es mi identificación, el saber que estamos haciendo las cosas medianamente bien o mal o en qué nos podemos equivocar, eso te pasa también con tus hijos. Me identifico más porque yo tengo parte en esta empresa, pero yo antes también me identificaba. Siempre he defendido a mi empresa, no a la empresas, sino, a mi empresa”. (Participante PV-07)

También, el cambio de régimen societario desarrolló en algunos trabajadores una identidad de propietario o dueño de la cooperativa, de manera individual, y el sentido de propietario se relacionó a la posesión de las facilidades⁴⁵ de la cooperativa.

“Dueño de las facilidades, de esa parte me siento dueño, de esa parte porque yo tuve mi aportación, yo soy dueño de las facilidades y de todo lo que hay aquí adentro, de la maquinaria, de la tierra”. (Participante PR-16)

“Sí, en las facilidades me siento dueño, la empresa”. (Participante PR-17)

Sin embargo, encontramos que existe en los trabajadores de las cooperativas una identificación mayor con la propiedad colectiva, como co-propietarios, que una identificación como propietarios individuales. La propiedad colectiva o compartida de los trabajadores se relacionó al igual que en el estudio realizado por Höckertin & Härenstam (2006), Long (1978) y Nordhaug (2005), con la identificación, implicación y adhesión a la cooperativa. No obstante, a diferencia de este estudio la propiedad colectiva no resultó necesariamente positiva para los trabajadores ya que algunas de las cooperativas tenían pérdidas acumuladas.

“Me siento que soy parte de esto y que las decisiones que se tenga que tomar hacia un lado o hacia otro que voy a estar en esas decisiones. Entonces sí me considero parte del proyecto. Desde luego antes ni pinchaba ni cortaba, es decir, no sé si me has entendido, es una situación diferente, lo que yo pensara o lo que yo...no influía en ninguna decisión y ahora puede que sí”. (Participante PV-03)

“Sí, eso es correcto. Yo soy dueño en esta cooperativa, de muchas decisiones que van hacer que la cooperativa sea un éxito y que la podamos mantener durante los próximos años”. (Participante PR-15)

“¿Dueño? Dueño tampoco. Dueño, es decir, esto es mío y para mí... dueño en qué sentido porque claro dueño... Esto es de varios, me siento co-propietario. Evidentemente porque ya te digo, hemos participado, hemos aprendido a ser co-propietarios de la peor forma

⁴⁵ Las “facilidades” en Puerto Rico representan las “instalaciones” en España.

posible pero lo hemos aprendido. Pero no yo, todos. La verdad es que me imagino que de casi nada. Lamentablemente. Porque bueno, ahora mismo estamos como estamos, esta situación, pero bueno". (Participante PV-01)

"Sí, de eso no me siento, co-dueño soy. Hoy en día soy co-dueño de las pérdidas que tuvimos hace 2 años que arrastramos en nuestras cartillas que perdimos todo el dinero que teníamos, soy co-dueño de las deudas que tenemos con los bancos, soy co-dueño de todas esas cosas que antes no era". (Participante PV-04)

"Me siento parte de la cooperativa. Soy co-dueño de deudas, pero bien, es un proceso y ya pasará". (Participante PV-06)

Mientras se produjeron amplios datos sobre el sentido de co-propiedad, en nuestra investigación no encontramos evidencia que la posesión de la propiedad desempeñara un papel importante en la interacción social como lo habían encontrado Dittmar (1992) y McCracken (1986). El ser dueño no representa para los trabajadores lograr reconocimiento o prestigio social y mucho menos influencia sobre los demás.

"Pues, todo el mundo me dice, mira... tu cooperativa allí, tu negocio, tu fabrica, te quedaste con todo aquello de los Alfont, todo ese tipo de comentarios, pero no te puedo decir que me siento como dueño, no sienta que sea dueño, sino como que salga por la calle, esa es mi cooperativa, es bien raro que te diga que soy socio de ahí". (Participante PR-23)

"Sí, porque lo sé por el sentido de que una cooperativa es parte del socio, pero no con las ínfulas de dueño, no". (Participante PR-25)

También encontramos que hay trabajadores que no reflejan una identificación con la propiedad o propiedad psicológica. Es decir, no se sienten dueños o propietarios. Entre las razones por las cuales no se sienten dueños se encuentra que sienten que no tienen poder de decisión o por el ambiente laboral como ocurren en otros casos (Buchko (1992), Hammer & Stern (1980), Poutsma et al. (2015). Otra razón para no sentirse propietarios está relacionada al reconocimiento del esfuerzo colectivo, la propiedad no

representa un esfuerzo individual. Finalmente, observamos una distinción entre la identidad laboral sobre la identidad como propietarios lo que demuestra que el trabajo sigue siendo un factor identitario distintivo dentro del proceso de transformación de la empresa en cooperativa.

“No. Porque no decido las cosas más importantes, si fuera dueño muchas no se harán como veo que se hacen”. (Participante PV-04)

“Ahora mismo no, por el ambiente que se genera ahí abajo”. (Participante PV-05)

“No me considero dueño de nada, ni quiero decir que soy socio ni que soy propietario, ni que soy nada porque yo me hice de todo y ellos fueron igual que yo. Todos tuvieron el mismo peso en la espalda. No es fácil, esto es día a día, cada día más difícil”. (Participante PR-024)

“No, Me siento trabajadora de la cooperativa, yo cuando yo me proyecté en este barco en ningún momento sentí: voy a ser dueña o voy a ser empresaria”. (Participante PV-07)

En resumen, podemos establecer que la propiedad también es un factor importante en el proceso de transformación de la empresa en cooperativa. La posesión de la empresa es sentida como parte de la vida, como un hijo, fruto del esfuerzo de haber organizado la empresa. Un aspecto importante es la identificación con la propiedad es el énfasis de la forma de propiedad colectiva sobre la individual.

5.2.3 Identidad cooperativa

El último factor identitario que analizamos en esta investigación es la identidad cooperativa. Como ya se propuso en el capítulo 3 del Marco Conceptual, durante el proceso de la transformación en cooperativa los trabajadores pueden desarrollar una identidad cooperativa o como Haubert (1984) le llamó, un “espíritu cooperativo”. Cuando analizamos la identidad cooperativa nos referimos a múltiples fenómenos psicosociales entre ellos; cómo los trabajadores definen la cooperativa y el cooperativismo, si pueden identificar algunas características y diferencias de la cooperativa relativa a la

empresa convencional, los derechos y deberes que pueden tener, si se sienten parte de ella, es decir, cómo y hasta qué punto se identifican en relación con la cooperativa y lo que representa para ellos ser socios/as, etc.

Para analizar la identidad cooperativa en los trabajadores partimos de tres premisas fundamentales: la primera es que una identidad cooperativa puede variar; entre las cooperativas, entre los socios y socias de una misma cooperativa y en las fases, incluso experiencias, en las cuales se encuentra la organización (Haubert, 1984). La segunda es que la identidad cooperativa no ocurre de forma automática o de la noche a la mañana; es un proceso de evolución y aprendizaje que se lleva a cabo, más o menos, tanto en la acción ocasional de sus estructuras societarias u organizacionales y la aplicación (o no) de sus políticas como en la acción cotidiana y en el grado de autogestión ejercida en el desarrollo del proyecto en común (Sancha, 2003). Finalmente, el hecho que muchos de los socios de las cooperativas no sepan citar de memoria la ley de cooperativas o incluso enumerar las principales normas de funcionamiento, no necesariamente significa que les falta de espíritu cooperativo (Haubert, 1984). Las personas socias de una cooperativa, a menudo, expresan los valores cooperativos y su relación con su identidad de muchas formas diferentes.

Para los trabajadores en este estudio, la identidad cooperativa es un proceso, algo que se va construyendo con el ejemplo, con el trabajo y la implicación, y no sólo de los líderes sino de los compañeros y compañeras al entender y asumir las responsabilidades y ejercer los derechos de ser socio o socia de la cooperativa.

“Seguiría en el proceso cooperativo, claro, porque este cambio a veces nosotros como consejo rector hemos charlado y hemos dicho: -es que la gente no tiene espíritu cooperativo- y luego hemos reflexionado. ¿El espíritu qué es? Como el espíritu Santo que tú de repente trabajas por cuenta ajena y algo por firmar un papel, una llama se pone en tu cabeza y pun. Eres cooperativista y debo...y me veo en las funciones cooperativas. No. Creo que los principio cooperativos se demuestran desde el liderazgo, creo que los líderes más

que formar tenemos que demostrar con nuestro ejemplo y con nuestro trabajo y con nuestra implicación. Y los demás tienen que ver qué es: mayor implicación y mayor trabajo y mayor responsabilidad. Yo creo que ese espíritu cooperativo, el que nosotros nos hemos quejado que la gente no tenía lo ha tenido desde el principio y que cada vez va entendiendo y viendo en el ejemplo, no con el consejo rector, sino, con el de sus propios compañeros, la responsabilidad y la va asumiendo". (Participante PV-12)

El primer factor que analizamos sobre el desarrollo de una identidad cooperativa en los trabajadores es cómo definen la cooperativa, qué significa para ellos. Los trabajadores participantes en esta investigación definen la cooperativa como una asociación o conjunto de personas; como negocio o empresa económica; como trabajo; en referencia a unos valores como la responsabilidad y la igualdad; y algunos principios organizacionales como la participación y gestión democrática. Lo que resulta evidente es que la mayoría de los trabajadores entienden que existe un proyecto, metas o fin comunes en la cooperativa. Como asociación o unión de personas se entiende que tienen interés en un proyecto, una meta, unos fines en común y que con esfuerzo han podido levantar y mantener una empresa.

"Pues [la cooperativa es] un conjunto de personas que tienen interés en un proyecto o llevar adelante un proyecto y se ponen de acuerdo de alguna forma para sacarlo adelante". (Participante PV-11)

"Una cooperativa para mí es un grupo de personas que se unen con una meta y para ayudar a la sociedad y a la economía del país". (Participante PR-15)

"Una cooperativa es un grupo de personas que se unen con un propósito en común". (Participante PR-024)

"En el caso de esta cooperativa, es una unión de personas que con su propio esfuerzo han podido levantar una empresa, donde todos se ayudan, bueno en mi experiencia vivida por lo menos aquí". (Participante PR-018)

La cooperativa también es definida aquí como un negocio propio pero no individual sino colectivo, entre amigos, compañeros y conocidos, gente en la que se confía y que está dispuesta a aportar de la misma forma. También es definida como un puesto de trabajo, en donde se asiste con mayor ilusión que cuando se trabaja para otra persona, un lugar de trabajo donde se tienen unas metas no para el beneficio individual sino del colectivo y, para algunos, también para la sociedad en general, más allá de la empresa en sí.

“Sería el negocio de una persona, un negocio propio pero esta vez lo tienes con más gente. Donde todo el mundo tenía que estar unido y luchando por el mismo ideal y en general es eso”. (Participante PV-05)

“Una cooperativa para mí es: una posibilidad de llevar a cabo un negocio entre amigos... nosotros decidimos meterlos todos y sabíamos que unos trabajábamos más, menos, mejor, otros peor...sin embargo, había un vínculo de amistad entre todas las personas. Creo que es algo fundamental el decir:-yo me meto en la cooperativa con gente que está dispuesta a poner lo mismo que yo, igual a trabajado más o menos o...pero creo que a partir de ahora confío en que va a trabajar”. (Participante PV-13)

“Es un puesto de trabajo al que vengo todos los días, más ilusionado incluso que si trabajase para otra persona porque gusta el tema de la cooperativa, tengo la suerte de trabajar con un equipo maravilloso de gente y veo que aún con las dificultades que nos estamos encontrando la gente sigue manteniendo la ilusión. Eso satisface mucho, estamos en buena disposición”. (Participante PV-09)

“Yo lo podría ver como un lugar donde se tienen unas metas, no para un fin de beneficio para una persona, sino para un grupo de personas que lo que desean es tener un trabajo, mantener ese trabajo, mantener el beneficio salarial de tener un empleo y ayudar a la comunidad y a la gente, tanto a los que trabajan dentro como se requiere, que se supone que uno tiene que ayudar en ciertas cosas a la comunidad”. (Participante PR-25)

Finalmente, los trabajadores relacionan la cooperativa con un lugar en el cual no hay diferencias entre las personas en sus derechos básicos, donde se tiene libertad y las decisiones son acordadas, donde se tiene poder para decidir.

“Yo puedo hablar de esta cooperativa. Mi experiencia es muy buena, es positiva y lo bueno que tenemos es que estamos bastante unidos los 85 cooperativistas que estamos. No hay diferencia de nada, nadie va ni por delante ni por detrás, cada uno en su trabajo. Cada uno en su trabajo somos bastante autónomos y trabajamos con mucha libertad y no tenemos ningún problema a la hora de hacer, quitar, poner, las decisiones se consensuan entre todos, pero lo demás es una experiencia muy bonita”. (Participante PV-14)

“Pero para mí una cooperativa es un... que formamos un montón de personas con nuestro capital en base de nuestras posibilidades tenemos un poder de decisión, más que decisiones tenemos un poder para opinar que no teníamos cuando éramos SA o SL y bueno, en general a nivel de decisiones me parece más democrático”. (Participante PV-04)

Además de definir la cooperativa, los trabajadores aquí también identificaron algunas diferencias con otras empresas. La mayoría de las diferencias están relacionadas al aspecto laboral dentro de la Cooperativa. Algunas de estas corresponden a las actitudes de las personas; otras diferencias sobre el modelo empresarial; la participación; la autogestión; valores y principios; y la propiedad conjunta.

Para los trabajadores en una cooperativa hay mayor motivación e implicación de las personas. Los entrevistado/as reconocen que en la cooperativa hay una diferencia en la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

“Igual la motivación de la gente que trabaja, no lo sé. ¿Por qué? Yo creo que sí o da más de sí, no sé cómo explicártelo. Me dices que la gente da más de sí, ¿por qué lo cree? Por el hecho de sentirse como que de su trabajo depende que el proyecto del que es propietario o en el que participa salga adelante”. (Participante PV-11)

“Yo creo, que la implicación de los trabajadores en la cooperativa de enseñanza es mayor”. (Participante PV-12)

“SA, si se pierde dinero el trabajador no entiende de ello, él cobra su sueldo...tienes a un jefe encima y haces tu trabajo. SL: ya eres parte de la empresa, te afectan

los...cuando no llegas a alcanzar al cuota que tienes que alcanzar y vamos a decir que te preocupas más de la empresa. Cooperativa: yo creo que tiene que ser la gente, tienen que tener un punto de vista común todos tienen que luchar por esa cooperativa y no haber una dispersión, los que sí quieren y los que no quieren". (Participante PV-05)

"Yo te estoy hablando un poco de lo que es el clima, de lo que son las ganas de trabajar, lo que es el querer aprender, lo que es el querer mejorar, el querer hacerlo mejor...de hagas todo eso depende tu futuro". (Participante PV-13)

"Bah! Una diferencia grande, lo primero es que tú tienes voz y voto en esa empresa, en una empresa de capital, como te mencioné horita, uno ni conoce los dueños, tú no sabes ni quien es el gerente, porque no están". (Participante PR-020)

"Eso, la participación directa de los socios-dueños en la toma de decisiones, porque eso sí yo he visto que eso es... pues es lo que se ha demostrado en la organización que eso sí es bien fuerte en este sistema". (Participante PR-21)

Como modelo empresarial existen diferencias en la estructura social y operacional, en los fines organizacionales, en el ambiente laboral y en las regulaciones. Existe un entendimiento de que la cooperativa se trabaja para sí mismo y que la cooperativa es de su propiedad.

"Que la empresa capital está para hacer dinero, o sea, la empresa capital está para tú vas a buscar a capitalizar de todas maneras, vas hacer dinero, no te importa cómo lo vas hacer, ves, porque vas a satisfacer unas necesidades que muchas veces son de los accionistas tuyos. Pero en el cooperativismo no es así. En el cooperativismo es completamente diferente, o sea, aquí en el cooperativismo nosotros tenemos que hacer un trabajo, esta es nuestra empresa, verdad, y como dueño de esta empresa, nosotros tenemos que trabajar unidos de forma tal que podamos lograr hacer ese trabajo como equipo de trabajo, o sea, que podamos cumplir con, claro hay unas metas también porque esto no es un Welfare pero por otro lado hay un bien común". (Participante PR-019)

“La experiencia que tengo al día de hoy, las regulaciones, mayores. Realmente si generas dinero, si quieres venderlas y si quieres disolverla. La veo sobre regulada, pero con razón”. (Participante PR-023)

“Pues no es lo mismo trabajar para alguien que trabajar para ti, yo es que lo veo así. Yo estoy trabajando para mí. Tienes cosas positivas y negativas: las cosas negativas son que muchas veces igual no puede dormir por problemas o preocupaciones que antes no tenías. Antes venías y bueno las preocupaciones eran de otro y yo tenía mi sueldo. Es una cosa que nunca me ha gustado, el trabajo tienes que ser algo más que llevarte un sueldo a casa. Satisfacción personal, por ejemplo. Hacer algo que te guste y algo que puede ser importante”. (Participante PV-09)

“Una empresa de capital estamos trabajando prácticamente para otros. Ahora estamos trabajando para nosotros mismos. Yo creo que en el trabajar para una cooperativa uno siente una satisfacción personal, siente ha realizado algo y que está ayudando a otros. Eso es lo que yo entiendo que...”. (Participante PR-15)

Finalmente, los trabajadores reconocen diferencias en algunos aspectos relacionados a los valores y principios cooperativos como la solidaridad entre las cooperativas, el acceso a la información a las cuentas, la cooperación y ayuda mutua en el lugar de trabajo e igualdad entre los trabajadores. También hacen referencia al sentido de propiedad y pertenencia de la cooperativa.

“Como ya lo veo las empresas, las cooperativas que van mejor ayudan un poco a las que van peor. En ese sentido labor social, no sé cómo llamarlo de mantener los puestos de trabajo y si en algún momento alguna va peor pues con los beneficios de la otra se puede sobrevivir”. (Participante PV-03)

“La diferencia para mi es en cuanto a los libros de contabilidad [las cuentas], en la empresa privada en que yo estaba yo no tenía ningún tipo de conocimiento, de nada, yo venía y hacía mi trabajo y pues me iba. Ahora yo tengo acceso a toda la información de la contabilidad, yo sé cuánto vendemos al mes, si tuviéramos pérdidas en materiales, si tuviéramos pérdidas en cualquier equipo, pues aquí yo me entero pues de todo, tengo

acceso a la información de cualquier cosa”. (Participante PR-16)

“Veo muchísimo porque la parte humana, por lo menos en comparación con otras compañías pues tienes un supervisor arriba que es el que te vela por tus funciones, aquí pues todos no importa el puesto aquí todos ayudamos por el mismo bienestar, empleados socios, no socios, todos trabajamos por un mismo fin”. (Participante PR-18)

“El concepto de cooperativa es lo que lo hace valioso, es que todo el mundo tiene el mismo derecho, todo el mundo tiene la oportunidad de desarrollarse en la parte económica, en la parte social”. (Participante PR-24)

“La única diferencia que yo veo es que esto es nuestro”. (Participante PV-14)

Luego de establecer las diferencias de una cooperativa con una empresa de capital, los trabajadores y trabajadoras en este estudio, además, expresaron las cosas que ahora podían hacer como socios trabajadores. Entre las cosas que más mencionaron y que representa un aspecto importante está: el participar, tomar decisiones o proponer cambios, actuar con más libertad.

“Participar más allá de mi estricta, más allá de mi estricta definición de puesto de trabajo. Esa la primera, porque puedo participar en estamentos sociales, en consejo rector, consejo social...”. (Participante PV-02)

“Tengo la posibilidad mayor de hacer mis inquietudes en las asambleas, en las reuniones de consejo social, en los consejillos, tengo muchas posibilidades despresar mis inquietudes”. (Participante PV-04)

“Que puedo preguntar sin tener ningún tipo de miedo, de cualquier pregunta que tenga de la contabilidad, puedo dar la sugerencia que yo quiera, puedo expresar si otro departamento puede hacer una cosa distinta, puedo sugerirle a otro departamento, ese tipo de cosa”. (Participante PR-16)

“Bueno tomar decisiones, yo puedo tomar decisiones yo puedo este aportar para cambios, yo puedo proponer personas para X o Y puesto”. (Participante PR-20)

“Por libertad de hacer, lo que es profesionalmente, libertad de hacer y de proponer”. (Participante PV-01)

“En la empresa anterior había mucha supervisión, mucha burocracia, sentías mucha presión en la supervisión. Aquí es un poco más liberal porque ya uno tiene un trabajo que tiene que realizar. Mientras lo entregues, no hay una presión así que tienes que estar a tal hora. Digamos una supervisión más flexible en la cooperativa. Exacto, No sé en las demás, pero en ésta lo he visto así”. (Participante PR-25)

Aun los que entienden que siguen haciendo lo mismo que en la empresa anterior reconocen que ahora tienen una mayor responsabilidad en la cooperativa.

“Firmar los talones, lo único. Porque yo sigo haciendo lo mismo que antes. Yo siempre digo lo mismo mi figura aquí era trabajadora, pero yo era la mano derecha del gerente. Más responsabilidad indudablemente”. (Participante PV-07)

“Pues no lo sé, lo que te digo, el modelo que teníamos antes era tan participativo como el que tenemos ahora, te diría que el grado de implicación en este momento por los trabajadores por haber sido cooperativistas es diferente con el anterior, ahora un poco más de grado de responsabilidad”. (Participante PV-10)

Otro aspecto importante para los trabajadores es tener ahora en la cooperativa mayores oportunidades de formación o desarrollo profesional.

“Dentro de una cooperativa tienes muchas puertas abiertas. Según el estatuto de la cooperativa tienes derecho a una formación de otros puestos, tienes también una formación fuera de la empresa para tu formación, para tareas”. (Participante PV-05)

“Por lo general, en los otros trabajos donde yo empecé a trabajar empezaba en una plaza y prácticamente quedaba ahí. Aquí pues me han dado la oportunidad de poder desarrollarme, aquí mismo buscan dentro de los mismos empleados cuál es el empleado que tiene los potenciales para las diferentes áreas, tratan de desarrollar al mismo empleado directamente de aquí, no buscan, si hay otros trabajadores de afuera pero tratan de que entre nosotros mismo poder aprender varias áreas, de desarrollarnos”. (Participante PR-18)

Los socios trabajadores entrevistados, en general, expresaron de distintas maneras y diferentes grados sentirse identificados con la cooperativa o sentirse parte de ella. La identificación responde a una mayor implicación y compromiso con el trabajo, con las aportaciones que han realizado, con el grupo de personas que la componen, con las prácticas de gestión como la comunicación dentro de la cooperativa. Entienden que ser cooperativa ha sido lo mejor para la empresa.

“Sí. Me siento parte de ella y en cierto modo de identifico con ella y creo que lo mejor para esta empresa es ser cooperativa”. (Participante PV-04)

“Me siento parte de la cooperativa porque estoy en ella, me tengo que identificar con ella, hago lo que puedo dentro de ella”. (Participante PV-05)

“Sí, antes me sentía parte del colegio con mis funciones evidentemente, y ahora dentro de la cooperativa también. Hombre ahora incluso más si quieres porque tengo las alubias puestas directamente. Porque tengo mi aportación inicial y porque de esto un pedacito es mío, pero como persona me siento igual”. (Participante PV-12)

“Sí, En el sentido de que el 50% de mi vida está aquí. Estoy en una cooperativa en la que quiero estar y estoy en una cooperativa en la que me gusta que está la gente que está”. (Participante PV-13)

“Sí, identificado con lo que está pasando, como se está generando, la comunicación”. (Participante PR-17)

“Sí. Pues yo sé que en alguna más o menos en grados yo represento tanto al grupo como también mis acciones, mi yo de mi trabajo pues afecta en la operación también, pues lo veo como un ente en que cada cual tanto puede ayudar o no ayudar y puede afectar o no afectar la cooperativa per se”. (Participante PR-21)

La transformación de la empresa en cooperativa implica también un cambio de condición y posicionamiento de los trabajadores dentro de la cooperativa. En las empresas de capital los trabajadores son empleados asalariados; al transformarla en cooperativa se convierten en socios trabajadores. Esto

implica tanto un cambio de régimen laboral así como el desarrollo de una nueva identidad como socio en la cooperativa. Estas implicaciones teóricas se han convertido en realidad según muchos trabajadores participantes aquí, pero con diferentes matices y en diferentes grados. Para muchos de los trabajadores, el ser socio de la cooperativa significa pertenecer a un colectivo, un compromiso o responsabilidad que asumen.

“El ser co-responsable de todo lo que pueda ocurrir en una empresa, para bien o para mal. Eso significa que voy a intentar que haya el menos mal posible y voy a intentar que haya lo mejor posible y voy a intentar que haya todo lo mejor posible. Tengo que mirar a mis compañeros, ya no soy yo solo, somos un grupo grande, tenemos que intentar no solo que lo mío funcione, sino, que funcione lo mío, lo de al lado... todo lo que hagamos”. (Participante PV-13)

“Para mí el ser socio de la cooperativa es ser un integrante más, que trabaja por los mejores intereses para de la cooperativa, no veo que como que el grupo está trabajando para mí, sino yo estoy trabajando con el grupo”. (Participante PR-15)

“Yo entiendo para mí... yo pertenezco aquí y me siento orgulloso de estar en esta cooperativa...”. (Participante PR-16)

“Socio, ser socio es ser parte de... de esa estructura y de esa filosofía porque esto es una filosofía de vida, entiende, tú eres parte”. (Participante PR-19)

“Estamos trabajando por una empresa, una cooperativa en este caso y estamos trabajando por un mismo propósito, echar la cooperativa para adelante. La responsabilidad es una responsabilidad diferente del que esta allá afuera, si él no tiene su responsabilidad y yo hago la mía nos vamos a quedar en el mismo sitio. Cada cual tiene su responsabilidad. Yo no puedo hacer las de él y él no puede hacer las mías”. (Participante PR-24)

“Para mí ser socia lo veo una mayor responsabilidad, tener más entrega al trabajo, lograr que las metas se logren, buscar la forma. Me siento más responsable de lograr totalmente las metas que se proponga la cooperativa. Mayor responsabilidad, valorizar más a la cooperativa”. (Participante PR-25)

“Una cosa es lo que significa y otra cosa es la realidad, para mí lo que significa es que soy un miembro activo de esta empresa. Mi responsabilidad es mayor pero también es...participo directamente, materialmente, lo que hago es directo para mí”. (Participante PV-04)

También significa la oportunidad de participar en los procesos de toma de decisiones y en los puestos directivos de la cooperativa.

“Pues al final que tienes voto para las decisiones importantes y luego que tienes herramientas para tener una mejor comunicación y ver el desarrollo de la cooperativa como va”. (Participante PV-03)

“Que he tenido que asumir cargos y funciones, que he tenido que implicarme en la cooperativa”. (Participante PV-12)

La condición de socio en la cooperativa trae consigo unos derechos. Los trabajadores reconocen como derechos de ser socio de la cooperativa el participar mediante su voz, expresar su opinión en las decisiones que se toman en la cooperativa. El derecho al voto, a elegir, se considera un derecho fundamental.

“A hablar en voz alta todo lo que tenga que decir, a plantear las cosas como las haya que plantear, si las tengo que plantear, podría vetar cualquier cosa, pero no es la situación. Y bueno, aquí todo es asambleario, cuando se llega a una conclusión es porque se ha debatido y porque se ha llegado a una conclusión. En realidad mi voz y la de la cualquiera sirve para cuando nos reunimos y planteamos las cosas, aquí nadie impone nada”. (Participante PV-09)

“Voz y voto ese es el fundamental y está muy claro y mi experiencia en las asambleas es que ese precepto sí, sí se mantiene es importante y es estricto”. (Participante PR-21)

“A aparte de todas las cargas, ventajas yo creo que esa, que tengo derecho al voto, tengo derecho a acudir a las asambleas y a dar mi opinión, a votar, a elegir al director, a elegir a los miembros del equipo directivo, pero poco más porque lo demás está en convenio que digamos”. (Participante PV-13)

“Toma de decisiones, este... opinar, puedo opinar, tengo el derecho a opinar...”. (Participante PR-020)

El trabajo también se considera un derecho dentro de la cooperativa así como la retribución económica y la obtención de dividendos (retornos) cuando hay ganancias o excedentes. Otro de los derechos reconocidos es el acceso a la información y la oportunidad de formación como trabajadores.

“Pues en principio a tener un trabajo y si esto fuera mal me podrán reubicar en la cooperativa dentro de MC”. (Participante PV-03)

“Derecho a que se me respete mi nivel retributivo, no sé, no sé...a continuar a ser socio, a que cualquier conflicto se resuelva vía los estatutos que tenemos, las vías que tenemos internas,...a una retribución”. (Participante PV-02)

“Si hay ganancias. Cuando hay ganancias, dividendos”. (Participante PR-22)

“Tengo derecho de estar al tanto de todo lo que ocurre en la cooperativa, no sé si eso es, porque donde estoy que es la Junta todos los días”. (Participante PR-20)

“Tienen unos periodos de formación, la empresa te puede dar unos ciclos de información tanto dentro como fuera...hay unas cuantas cosas que están muy bien”. (Participante PV-05)

Como socios los trabajadores también perciben que tienen unos deberes que cumplir dentro de la cooperativa, aparte del reconocimiento general de la necesidad de asumir responsabilidades como se comentó anteriormente. Los trabajadores reconocen como deberes tanto aspectos asociativos como valorativos. En el aspecto asociativo, la participación en las asambleas y reuniones, hacer la aportación económica y cumplir con leyes y reglamentos de la cooperativa.

“Tengo los deberes de mantenerme informado de todo lo que esté sucediendo en la cooperativa de asistir a las asamblea, de asistir a las reuniones y de que cualquier cosa y de señalar cualquier cosa”

que yo entienda que atente contra la seguridad de la cooperativa". (Participante PR-015)

"Tengo el deber de realizar mi trabajo de la mejor manera posible para que sea lo más productivo y para que los resultados de la cooperativa sean los mejores". (Participante PV-04)

"Tengo que aportar unas cantidades anuales a la cooperativa". (Participante PV-13)

"Ah, deberes es una responsabilidad de ser de ser este, estar sujeto a lo que requiere este Movimiento, a la ley, o sea, hay una ley, la Ley 239 que tenemos que someternos a esa ley, a la regla de la cooperativa, nosotros tenemos un manual y de ser modelo, o sea, el cooperativismo hay que predicarlo con el ejemplo". (Participante PR-019)

Por otro lado reconocen como deberes asociados algunos valores como realizar el trabajo de forma eficaz, solidaridad, responsabilidad y la honradez o fidelidad en la cooperativa.

"Dar lo mejor de ti y colaborar a que todo esto vaya para adelante. Las cosas que hagas no solo repercuten en ti hoy en día, repercuten en todas las personas que tienes a tu alrededor. La idea de equipo tiene que ser muy fuerte". (Participante PV-09)

"Sí, el primer deber que tengo es ser responsable, ser responsable, eh... Sí, debo ser responsable, debo ser objetivo, debo saber tomar las decisiones que hay que tenga que tomar, debo tener un buen compañerismo como los demás socios. Y debo ser buena persona". (Participante PR-020)

"De no hacer nada en contra de la cooperativa, de aportar lo más que pueda en la medida de lo posible, de ser un poco...como te diría... de ser honrado y honrado". (Participante PV-02)

La identidad cooperativa que desarrollan los trabajadores en el proceso de la transformación de la empresa en cooperativa, además de darles unas nuevas características y distinciones personales, pueden hacerlos sentir parte de una

nueva comunidad, el cooperativismo o movimiento cooperativo. Luego de la transformación, la cooperativa pasa a ser parte de unas estructuras como lo pueden ser organizaciones empresariales cooperativas, como la Corporación MONDRAGON, federaciones sectoriales u otras organizaciones de integración.

Como anteriormente establecimos, para Iñiguez (2003) el cooperativismo se puede convertir en un proceso de interacción mediante el cual los trabajadores con diferentes identidades y orientaciones pueden llegar a elaborar un sistema de valores y creencias compartidas y un sentido de pertenencia que puede exceder los límites de la cooperativa, manteniendo al mismo tiempo su especificidad y sus rasgos distintivos. En nuestra investigación, confirmamos que el cooperativismo puede ser definido por los trabajadores como un movimiento social que busca la ayuda a la sociedad.

“El cooperativismo en términos generales es un movimiento que busca como opción la ayuda para la sociedad sin lucro personal”. (Participante PR-015)

“Es un movimiento que establece una filosofía de vida dentro de los negocios”. (Participante PR-019)

También es reconocido como un modelo empresarial con una filosofía, unos valores y unos principios. Entre esos valores se encuentra la ayuda mutua, el trabajo en común y la unión de personas con los mismos fines y metas.

“Cómo hacer negocios con unos valores y unos principios que están intrínsecos ahí en cómo tú haces el negocio, que esos valores tienen que estar ahí y tienen que verse, ves”. (Participante PR-019)

“El cooperativismo yo lo diría como un lugar donde las personas que lo forman se ayudan mutuamente buscando siempre la mejor opción para todos los que se encuentran en ella”. (Participante PR-025)

“Para mi es el cooperativismo el saber cumplir bien mi trabajo sin perjudicar al tercero”. (Participante PV-07)

“Es una unión, trabajo en común...un montón de agrupación de gente de...implica un montón de cosas”. (Participante PV-05)

“¿Qué es el cooperativismo? Bueno el cooperativismo para mí es como... un grupo de persona, de acuerdo a lo que he vivido aquí, es un grupo de personas que se unen con un fin en común para lograr una meta, que a lo mejor sólo uno no puede lograrlo, porque mira yo sólo jamás en la vida iba a comprar una fábrica, pero si nos reunimos 20 personas tu puedes lograr la meta de comprar una fábrica y ser dueño de una fábrica, porque yo sólo en la vida no podría tener una fábrica. El cooperativismo es algo que se unen las personas y pueden lograr muchísimas cosas a través del cooperativismo”. (Participante PR-16)

“Bueno, para mí el cooperativismo es un... eh... una serie de personas que se unen para un bien común, a trabajar en un bien común, que tal vez sea sacar una empresa a flote, o una empresa sacarla adelante”. (Participante PR-20)

Es importante matizar en este caso que los datos nos permiten afirmar que personas trabajadoras que se convierten en socias puedan definir el cooperativismo como movimiento social más allá de su propia empresa, pero esto, no nos permite afirmar con claridad que los participantes de este estudio también sienten conexión con un movimiento social como parte de su identidad cooperativa.

La pertenencia a la comunidad cooperativista permite que los trabajadores se identifiquen como un cooperativista y distinguir algunas de sus características. Para los trabajadores, el ser cooperativista significa: ser participe en un proyecto colectivo y empresarial; compartir una misma lucha; una persona que trabaja, que está comprometido en alcanzar las metas y una persona que vela por los valores y principios de la organización. Incluso el ser cooperativista significa llegar al objetivo de ganar dinero.

“Sí. Cooperativista yo entiendo es... es... el poder ser participe de... de la de la actividades que se llevan a cabo en una cooperativa, porque tú puedes ser cooperativista en tu casa, sin tener ninguna participación

en las en las asambleas en las tomas de decisiones, eso pues... eres cooperativista de nombre, pero no eres cooperativista de acción". (Participante PR-020)

"Cooperativista en sí me imagino que, en el sentido de que todos vamos a luchar por eso mismo, eso es lo que... Sí, porque creo que estamos luchando entre todos por eso. Por mejorar, dar riqueza a la gente que estamos aquí, por eso". (Participante PV-01)

"Es una persona que trabaja y que cree y dedica su vida al cooperativismo". (Participante PR-018)

"Pues es una persona con un compromiso con lo que quiere llegar hacer o que quiere obtener. Yo entiendo que sí, porque yo estoy aportando a los demás con mi trabajo". (Participante PR-16)

"Ser cooperativista para mí es el ser una persona que vela por valores y principios establecidos siempre velando por los mejores intereses de ser una persona de valor dentro de la sociedad. Me siento cooperativista". (Participante PR-15)

"Para sentirte cooperativista tienes que llegar al objetivo de ganar dinero, y llevas a casa el dinero que tienes que llevar, es cuando el cooperativismo te aflora. Cuando llevas ya un montón de años y esto no va para arriba el cooperativismo baja para abajo". (Participante PV-05)

Los socios trabajadores pueden reconocer algunos valores que deben practicar un cooperativista y los principios que las cooperativas promueven. Según Vargas (1995), los valores y principios de las cooperativas pueden ser un poderoso factor que da sentido a la acción e infunde seguridad en los trabajadores. Además, puede inducirlos a formar grupo en el que se identifiquen, pueden señalar unos objetivos y proporcionar cohesión al grupo.

Sin embargo, Díaz y Jaimez (2009) encontraron en su estudio que los trabajadores de cooperativas no mostraban unos valores en una dimensión colectivista, más bien mostraban unos valores individualistas y mixtos. Esta dimensión enfatizaba la libertad individual en la propia conducta, resaltaba la libertad y la independencia de la persona a la hora de elegir sus propias metas. Nuestros datos muestran una mezcla de puntos de vista. En muchos

casos no queda completamente claro cuál es la orientación de la persona entrevistada en este sentido, pero en algunos si se nota una orientación colectiva, grupal y social y en otros una orientación más individualista.

En nuestra investigación pudimos comprobar que los trabajadores pueden reconocer ciertos valores cooperativistas. Los mismos dan a los trabajadores un sentido de acción o de deber hacia el grupo al reconocer la importancia de la honestidad, el respeto, preocupación por los demás, la comprensión, la tolerancia y la responsabilidad. Estos valores se mostraron o señalaron en una dimensión individual así como colectiva. En la dimensión individual resaltaba el ser consecuente, tener visión, ser honesto, respetuoso, y ser responsable o corresponsable ante la toma de decisiones y en sus actos como profesionales.

“Ser una persona consecuente e intentar ser una buena persona”. (Participante PV-12)

“Personal está claro de mirar un poco más allá de lo que es lo personal, al final la cooperativa en su momento surgió por una misión más allá de lo que es el lucro personal o digamos la visión egoísta de ver en su día”. (Participante PV-02)

“Aquí en lo que he visto, se practica el compañerismo, o se trata de hacer el esfuerzo de practicarlo. Entiendo que se trata y se hace el esfuerzo de hacer algo comunitario, de preocuparte por la responsabilidad social”. (Participante PR-23)

“Honestidad, saber trabajar en equipo, sobre todo honestidad contigo y con los que tienes a tu alrededor”. (Participante PV-09)

“Primero el respeto, segundo la cooperación, tercero la comprensión”. (Participante PV-07)

También los valores cooperativos se reflejaron en la dimensión colectiva resaltan el compañerismo (solidaridad), hacer algo comunitario (responsabilidad social) y el trabajo en equipo (ayuda mutua).

“Pues creo que el trabajo en equipo que me parece fundamental, el respeto, la tolerancia, las opiniones de los demás es importante, el asumir las decisiones de los equipos, es decir, igual no es lo que yo quería, pero si se ha decidido esto yo lo asumo”. (Participante PV-13)

“En de la responsabilidad sobre todo, co-responsabilidad en la empresa, es el principal valor. El respeto por la toma de decisiones”. (Participante PV-10)

“Rendir al máximo lo que uno puede responsablemente, pudiendo hacer las cosas cada vez mejor y lo que es un tema profesional. Su misión es llevar su negocio lo más lejos posible, con una atención al cliente, su calidad en los productos, su amabilidad, educación, el respeto por la gente, el medio ambiente...que es el que tiene que pujar de ese negocio para arriba y que si él no lo hace nadie lo va hacer por él”. (Participante PV-05)

Por último, abordamos el tema del conocimiento de principios cooperativos más universales. Los trabajadores que participaron en la investigación pudieron mencionar solo algunos de los principios cooperativos establecidos internacionalmente. Otros trabajadores no sabían expresarlos o los desconocían. Sin embargo, entre las cosas que mencionaron podemos asociarlos a los principios de control democrático; educación y responsabilidad con la comunidad.

“Los principios cooperativos es la participación por igual, una no descompensación por igual, una participación asamblearia, un derecho igualitario al voto y un derecho a la información”. (Participante PV-12)

“Principios, pues... prácticamente democrático se promueve siempre la participación de todos, en términos generales”. (Participante PR-15)

“Bueno por lo menos yo podría decir lo que nosotros aquí mayormente practicamos, que se ve y todo el mundo podría decir que la... nos tienen siempre informado de todo lo que sucede... eso es algo que aquí se practica en la cooperativa, que la información siempre fluye para todo los socios. Aquí nada se tapa, uno conoce todo”. (Participante PR-16)

“Como este movimiento contribuyo a la sociedad, cuáles son las aportaciones que yo hago a esta sociedad,

porque yo lo que veo es que la organizaciones, las corporaciones era cómo hago chavos, pero la cooperativa es cómo yo contribuyo cómo yo puedo hacer la diferencia en este país donde vivo, cuando eso ocurre hay un impacto en la sociedad y ese impacto tiene que verse, la gente tiene que hablar de que mira ocurrió esto porque una cooperativa, porque el cooperativismo se manifestó de esta manera en mi sociedad, en mi lugar, y así es que yo lo veo". (Participante PR-19)

Algunos también, hacen referencia como principios cooperativos al trabajo en común; condiciones laborales; bien común y autogestión. Es importante aquí reconocer que en el caso MONDRAGON además de los siete principios universales del cooperativismo se reconoce como principios cooperativos la soberanía de trabajo, la participación en la gestión y la transformación social.

"Pues el trabajo común es para todos. Trabajar para la comunidad, no hay trabajo personal, el trabajo es colectivo y que repercute en la comunidad a partes iguales". (Participante PV-09)

"Brindarle al socio un área, un sitio seguro, antes que eso, un empleo, brindarle al socio un empleo, sueldo justo y razonable, lugar de trabajo agradable, eso es bien importante". (Participante PR-20)

"Los principios, pues el bien común, el bien social, cómo yo soy proactivo y como cooperativista o como este movimiento contribuyo a la sociedad". (Participante PR-19)

"La autogestión lo que hicimos a nivel de taller iba encomienda a la autogestión que no hay un jefe que te diga lo que tienes que hacer, sino, que veíamos recorrer un camino muy modesto porque...pero va encaminada por ahí". (Participante PV-02)

"Pues no lo sabría decirte, qué principios...no". (Participante PV-03)

Hasta aquí podemos decir que ciertamente la identidad cooperativa o la identificación con la cooperativa varía entre los trabajadores (Haubert, 1984). Los trabajadores definen la cooperativa de diferentes formas como una asociación o conjunto de personas y como negocio o empresa económica.

Además, establecen distintas características diferenciadoras entre la cooperativa con otras empresas. También reconocen que en la cooperativa pueden hacer cosas distintas a las que hacían en la empresa anterior.

La identificación con la cooperativa no ocurre de manera instantánea o de la noche a la mañana (Sancha, 2003). No obstante, casi todos los trabajadores expresaron sentirse identificados con la cooperativa y mostraron un cambio de condición y posicionamiento. También pudieron identificarse como cooperativistas e reconocer algunas características propias de esa condición.

Finalmente, aunque los trabajadores pudieron identificar ciertos valores, derechos y principios cooperativos no nos quedó claro que en todos los casos, si el poder o no poder identificarlos, indica que estos conceptos son auténticamente identitarios para los participantes (Haubert, 1984). En algunos casos, nombran principios generales sin señalar con claridad si son adherentes a esos principios o no. En otros casos, convierten el comentario sobre principios más universales en un comentario sobre prácticas locales, que, tal vez señala más integración identitaria, pero tampoco es una evidencia clara. También hay otros casos en los que la persona entrevistada no identifica principios universales como tal, pero otra vez, quizás sugiere una falta de integración de estos principios en la identidad, pero quizás no. Posiblemente indica, simplemente, una falta de capacidad de expresar un tema identitario en conceptos más o menos abstractos en el momento de la entrevista.

En resumen, sobre el tema de la identidad, podemos decir que para algunos de los trabajadores la transformación de la empresa en cooperativa generó un cambio en la identidad de los trabajadores con relación a un sentido de pertenencia, participación en un colectivo y un cambio de posicionamiento con respecto a la empresa. Para otros trabajadores la transformación no representó cambio en su identidad, al menos en el aspecto personal o como profesional. Los trabajadores mostraron un sentido de pertenencia en la cooperativa, una nueva identidad como dirigentes de la organización que implica un cambio de vida o en la manera de ver las cosas.

Para algunos trabajadores entrevistados el trabajo sigue representando un aspecto importante en su vida. Puede representar una parte o forma de vida, así como también, una forma libertad de acción o de llevar su sueldo o ingreso a su casa. Incluso para algunos participantes el trabajo representa más de un 50 por ciento de sus vidas. Para algunos de ellos el trabajo ahora tiene una mayor importancia por las preocupaciones que le genera, por la responsabilidad, las decisiones que tienen que tomar o por los problemas económicos que les afectan.

El cambio de régimen societario desarrolló en algunos trabajadores una identidad de propietario o dueño de la cooperativa, de manera individual, el sentido de propietario que se relacionó a la posesión de las facilidades de la cooperativa. Existe en los trabajadores de las cooperativas una mayor identificación con la propiedad colectiva, como co-propietarios. También hay trabajadores que no reflejan una identificación con la propiedad o propiedad psicológica. Es decir, no se sienten dueños o propietarios.

Finalmente, podemos establecer que durante el proceso de la transformación en cooperativa los trabajadores pueden también desarrollar una identidad cooperativa. Los trabajadores definen la cooperativa de varias formas relacionadas al aspecto asociativo, empresarial y valorativo. Los trabajadores aquí también identificaron algunas diferencias entre las cooperativas y otras empresas. La mayoría de las diferencias están relacionadas al aspecto laboral y asociativo dentro de la cooperativa. Los trabajadores entienden que ahora en la cooperativa pueden participar, tomar decisiones o proponer cambios, actuar con más libertad que en la empresa anterior.

Los trabajadores, en general, expresaron de distintas maneras y diferentes grados sentirse identificados con la cooperativa o sentirse parte de ella. Ser socio para muchos trabajadores significa pertenecer a un colectivo, un compromiso o responsabilidad que asumen. Los trabajadores reconocen como derechos de ser socio de la cooperativa el participar mediante su voz, expresar su opinión en las decisiones que se toman en la cooperativa.

También, la retribución económica y la obtención de dividendos (retornos) cuando hay ganancias o excedentes. . Los trabajadores reconocen como deberes tanto aspectos asociativos como valorativos.

En esta investigación, encontramos que los trabajadores definen de manera diversa el cooperativismo puede ser definido por los trabajadores como un movimiento social, como un modelo empresarial con una filosofía, unos valores y unos principios. Para los trabajadores, ser cooperativista significa participar en un proyecto colectivo y empresarial; compartir una misma lucha; una persona que trabaja, que está comprometido en alcanzar las metas y una persona que vela por los valores y principios de la organización. Incluso el ser cooperativista significa llegar al objetivo de ganar dinero. Los trabajadores identificaron valores que debe practicar un cooperativista de forma individual y colectiva.

Pudimos comprobar que los trabajadores Pudieron identificar ciertos valores cooperativistas como los valores de la honestidad, el respeto, preocupación por los demás, la comprensión, la tolerancia y la responsabilidad. De la misma forma, pudieron mencionar solo algunos de los principios cooperativos establecidos internacionalmente. Entre las cosas que mencionaron podemos asociarlos a los principios de control democrático; educación y responsabilidad con la comunidad. Algunos también, hacen referencia como principios cooperativos al trabajo en común; condiciones laborales; bien común y autogestión. Otros no sabían expresarlos o los desconocían.

5.3 Percepción de cambios organizacionales

Hasta el momento, se han analizado datos que surgen de procesos de transformación sobre los motivos de los trabajadores y posibles cambios en su identidad, Sin embargo, la transformación de una empresa convencional en cooperativa es también un proceso de cambio societario-organizacional fundamental que puede dar lugar a una categoría de análisis propio. La transformación y sus derivados pueden ser percibidos de distintas formas por

los trabajadores, tanto entre diferentes organizaciones como entre las personas dentro de una misma organización. Esto nos llevó a formularnos nuestra cuarta pregunta de investigación: *¿Qué percepción tienen los socios-trabajadores sobre los cambios organizacionales después de la transformación en cooperativa, principalmente en la participación y el modelo de gestión?*

Como se explicó en el Marco Conceptual, en las transformaciones y también en muchos casos en los que los trabajadores adquieren capital de sus empresas, pueden ocurrir cambios socio-técnicos importantes en la organización (Bartkus, 1997; Kruse, Freeman, Blasi, 2010). Estos cambios pueden ser más o menos importantes y en diferentes dimensiones de la estructura y experiencia vivida en la organización.

En algunos casos, esencialmente la organización se modifica o se ve alterada la estructura de propiedad, sin embargo, las relaciones jerárquicas, los sistemas operativos y tecnologías siguen siendo los mismos a menos que cambios adicionales se pongan en práctica.

En otros casos, ocurre un cambio societario y, aunque se mantengan los sistemas y las mismas tecnologías, también se experimenta un cambio en la estructura jerárquica y en las relaciones entre los trabajadores. Estos ejemplos de cambio se aproximan más al segundo tipo que resultan con frecuencia en un cambio en las expectativas que se plantean desde la creación de la empresa. Los trabajadores, muchas veces, comienzan a tener nuevas expectativas y funciones como co-propietarios.

Bartkus (1997) y otros Carberry (2011), Freundlich (2009), Poutsma et al. (2015) y Rosen et al. (2005), también establecen varios factores claves para que estos cambios socio-técnicos sean posibles, como son: las percepciones del colectivo sobre el propósito original de los iniciadores de la transformación, la transparencia en la gestión y finanzas, las percepciones de la co-propiedad de los gerenciales y trabajadores, los niveles de participación

en la toma de decisiones en diferentes niveles de la empresa y la cultura organizacional, particularmente la flexibilidad y la apertura.

Sobre varios de estos factores ya presentamos datos en los apartados anteriores que representan un cambio en las expectativas de los trabajadores. Por ejemplo, vimos en el apartado de motivos, que fueron diversos los propósitos o motivos de los trabajadores para transformar la empresa. Entre ellos se encontró, ideales empresariales como una forma de autogestión o auto emancipación, También, encontramos ideales colectivos relacionados a formas de organización, las relaciones laborales y el trabajo en equipo más características de cooperativas de trabajo.

Más adelante, observamos que para algunos trabajadores, la transformación de la empresa en cooperativa no requirió ni produjo cambios generales en la estructura o los procesos ya que continuaron operando como la empresa anterior. Sin embargo para otros en la fue necesario hacer cambios, especialmente en la mentalidad de los trabajadores ante la responsabilidad y preocupación como socios trabajadores y propietarios que antes no tenían.

Asimismo, se han presentado datos relacionados en el apartado anterior sobre otros factores, como la propiedad psicológica, en las que se observó una mayor identificación con la propiedad colectiva, como co-propietarios, que una identificación como propietarios individuales. Otros datos relacionados a los cambios se presentaron desde la perspectiva de la identidad cooperativa de los trabajadores. En general, tienen percepciones positivas, sobre los cambios en los niveles de participación de los trabajadores en la toma de decisiones y los cambios en la cultura organizacional, especialmente relacionado a la supervisión, ambiente de trabajo y oportunidades de desarrollo profesional.

De aquí en adelante, presentaremos datos y análisis con respecto a sus percepciones sobre estos temas como tales, es decir, puntos de vista sobre aspectos organizacionales relacionados con la transformación. Nos

enfocaremos en el aspecto de la participación en la gestión de la cooperativa y los cambios en las condiciones laborales de los trabajadores.

Pero antes de presentar nuevos datos más adelante, debemos recordar que inferimos que en una transformación los trabajadores pueden tener una mayor disposición a los cambios si éstos son iniciados por los ellos mismos de forma voluntaria y sin presiones, cuando el cambio ocurre de forma evolutiva y negociada, y finalmente, cuando el cambio que añade a la organización cooperativa una mejora no solo cuantitativa sino también cualitativa (Dirks, Cumming y Pierce, 1996)⁴⁶.

Siguiendo este sistema de clasificación de Dirks et al. (1996), recordamos que, en primer lugar con respecto a la motivación, establecimos que en los casos investigados, la transformación fue promovida principalmente por los trabajadores, aunque la primera iniciativa fue en algunos casos de los propietarios anteriores o agentes externos como organizaciones de cooperativas o agencias gubernamentales.

En segundo lugar, con respecto a la categoría de Dirks et al. (1996), relativa al ritmo de cambio, volvemos a nuestro análisis del proceso de la transformación en sí. Como explicamos anteriormente, aunque la transformación puede haber surgido de una situación inesperada y difícil para los trabajadores, como es la venta o cierre de la empresa, vimos que cuando los trabajadores decidieron adquirir la empresa, se llevó a cabo mediante un proceso de negociación. En este sentido el cambio ocurrió de forma evolutiva, no radical. Esto no quiere decir que fuera un proceso fácil. De hecho algunos trabajadores expresaron que el proceso de transformación había sido difícil y complicado. Finalmente, en términos de la tercera categoría de Dirks et al. (1996), debemos establecer, si para los trabajadores entrevistados la transformación fue algo positivo, que les ofreció tranquilidad

⁴⁶ Según estos autores, hay tres formas de categorizar los cambios: (1) los cambios son promovidos por los propios trabajadores o impuestos desde arriba; (2) los cambios que se producen de forma radical o evolutiva; y finalmente, (3) los cambios que añaden o sustraen los beneficios adquiridos por los trabajadores.

o seguridad o una mayor implicación y satisfacción, u otros beneficios, o en cambio, si nos les ofreció estas cosas y no se percibió de forma positiva.

Los datos presentados anteriormente parecen demostrar que la percepción de los participantes fue general, si no universalmente, positiva. Los trabajadores entrevistados de las cooperativas estudiadas, en general, percibieron cambios en la participación, en las condiciones laborales y en la gestión de la organización e inferimos que estos cambios han añadido beneficios o derechos a los trabajadores.

De regreso ahora a los factores claves relacionados con los cambios socio-técnicos en empresas transformadas (Bartkus, 1997; Carberry, 2011; Freundlich, 2009; Kruse, Freeman, Blasi, 2010; Poutsma et al. 2015; Rosen et al.,2005), pero ya para exponer nuevos datos sobre las percepciones de nuestros participantes, empezamos investigando los niveles de participación en el sistema de toma de decisiones dentro de la cooperativa. Estos pueden ser a nivel estratégico o a nivel de negocios y en la gestión. Los trabajadores conocen los planes generales de la cooperativa aunque reconocen que solo un grupo reducido de trabajadores, en especial el Consejo de Dirección o la Junta, son los encargados de preparar y gestionarlos.

“Sí, aportando sugerencias, aportando nuevos planes y estudiando los planes que proponen los demás”. (Participante PV-12)

“Sí, los conozco, porque son informados, los que los llevan ahora mismo pues es la Junta como tal, pero aquí se hace unas reuniones de cada cierto tiempo donde se informan los planes que tenemos”. (Participante PR- 16)

“Sí, estoy al tanto de... Por lo regular los que participamos somos los de la Junta”. (Participante PR-20)

“Si. Se utiliza como mecanismo para informarle las asambleas anuales”. (Participante PR-21)

“Si, en la medida también por ser responsable del negocio, uno de los negocios también”. (Participante PV-01)

“Si, bueno, a ver, en la propia elaboración del plan participa un grupo de gente reducida”. (Participante PV-02)

“Pues sí, sí en consejo de dirección se habla de todos esos temas. Sí cada uno hace su parte”. (Participante PV-03)

Algunos trabajadores mencionaron que no conocían los planes, no obstante, mencionaron algunas estrategias de la cooperativa.

“No. Pero tampoco soy miembro de nada de eso entonces, lo que nos cuentan más o menos los consejillos informativos. Si es que básicamente hoy en día Consonni el plan estratégico de Consonni es sobrevivir”. (Participante PV-04)

“No, en este momento, no. Los planes son aumentar la facturación como sea. Es nuestro objetivo”. (Participante PV-06)

También los trabajadores participantes entienden que ahora en la cooperativa hay comunicación sobre los planes de negocio, y que se ofrecen datos sobre temas como las ventas, las pérdidas, los objetivos, etc. Aunque se piense que los planes se quedan a nivel de la junta, se comparten en reuniones informativas, pero es importante señalar que las opiniones sobre este punto son diversas, sobre el tipo de información compartida y el grado de comunicación y debate también.

“Sí cuando hay cosas palpables que se pueden comentar, las comentan claro. Se dan los datos, este negocio va por aquí, se está haciendo así ha habido ingresos, ha habido estas pérdidas, pero qué os parece eso, no”. (Participante PV-04)

“Yo y todos. Sí, en estos momentos se hablan de objetivos muy cercanos, de vamos a ver este mes qué problemas puede haber a nivel de maquinaria, de trabajo...se habla de todo. Pero ya los retos de este momento son a corto plazo”. (Participante PV-07)

“Si, En reuniones informativas y en el día a día cuando surgen”. (Participante PV-12)

“Se queda a nivel de Junta. Se les informa a los socios dentro de las reuniones, pero discutirlos en detalle, no”.
(Participante PR-015)

La mayoría de los trabajadores entrevistados expresan que conocen la misión y visión de la cooperativa. Incluso reconocen haber participado en su redacción aunque solo unos pocos pueden expresar alguna idea concreta de éstas. Otra vez, la experiencia es diversa. Algunos trabajadores expresaron no conocer o no haber participado en su redacción.

En términos de la misión de la cooperativa algunos hicieron referencia a la calidad del servicio que ofrecen. Mientras que sobre la visión expresan ideas muy generales acerca del salir adelante o mantener la empresa y, los puestos de trabajo. Tímidamente expresan la posibilidad de crecimiento o inversiones futuras. Inferimos que esto se debe al contexto de recesión económica existente en el momento de realizar la investigación.

“Sí, es correcto. Tenemos una misión y tenemos una visión pero no la hemos compartido, eso sí hay que compartirla y sé que hay que no solamente compartirla sino tenerla en los diferentes sitios para entenderla, pero estamos en proceso de... sí tenemos la misión tenemos la visión y estamos en proceso de tenerla igual que tenemos esto así, tener la misión y la visión de esta forma ahí y tenerla ahí...”. (Participante PR-015)

“La misión y la visión eso la redactamos como... entre todo el mundo, obviamente hubo unos que participaron más que otros, pero participaron todos y entonces se presentó en asamblea se presentó en una reunión, este, a principios que estaban casi todos aquí pues era más fácil, ahora pues mayormente nos vemos una vez al año”. (Participante PR-019)

“Sí, la redactamos nosotros mismos”. (Participante PR-020)

“Misión es que salgamos todos para adelante y que no haya ninguna tragedia”. (Participante PV-01)

“Salir adelante y empezar a pensar en crecer me supongo que esa es la idea”. (Participante PV-04)

Los trabajadores entienden que el propósito principal de la cooperativa es: generar o mantener el puesto de trabajo. Esto es cónsono con los factores de motivación que establecimos anteriormente y común en la literatura (Hochner and Granrose 1985; Haubert, 1984). Algunos añaden algunas vertientes relacionadas al trabajo como: ganar dinero, ofrecer servicios, trabajar en conjunto o disfrutar de la vida y el trabajo.

“Pues, hemos insistido mucho en eh... porque creemos que no hemos llegado todavía de proporcionar a los socios un trabajo digno. Para empezar. Y digno solemos decir que está remunerado adecuadamente”.
(Participante PV-02)

“Darnos trabajo a la gente que estamos”. (Participante PV-03)

“Yo te diría que cuando esta cooperativa se creó era para brindarle un lugar de trabajo para las personas que aquí se encontraban...”. (Participante PR-20)

“Ganar dinero, no tengo ninguna duda”. (Participante PV-04)

“Para generar puesto de trabajo y para llegar a ganar dinero”. (Participante PV-05)

“Para dar servicios”. (Participante PR-015)

“Te tendría que decir, esto... al principio, te tendría que decir que para mantener los trabajos. Ahora te diría que nosotros estamos aquí para proveer un servicio a la industria de Puerto Rico”. (Participante PR-016)

“Para que podamos seguir disfrutando de esta vida unas 60-80 personas. Decimos que somos 90 socios pero... disfrutando de esta vida, que no se si disfrutar es trabajar, vida, esta vida, vida laboral y social”.
(Participante PV-01)

“Trabajar en conjunto y bien”. (Participante PV-07)

La transformación de la empresa en cooperativa permite a los trabajadores participar activamente en la gestión de la cooperativa. Según, CICOPA y Bialakowsky et al., (2005) entre otros, las cooperativas como sistemas de autogestión plantean una serie de elementos vinculados con una mayor

participación en la gestión y la disolución o disminución de las relaciones jerárquicas en las actividades diarias de la empresa y la introducción de un sistema de control democrático en su gobernanza general.

En nuestra investigación encontramos evidencia confirmatoria de este planteamiento teórico y vemos que los trabajadores entienden que pueden participar de diversas formas en la gestión y control de la cooperativa. Una de las formas que se observa, es que cualquier socio o socia puede ser miembro de los cuerpos directivos y de gobernanza. Los trabajadores también perciben que pueden opinar y participan en las asambleas y en las reuniones en las que se discuten y se debaten diferentes alternativas para las decisiones que hay que tomar. Por otro lado, mientras que reconocen que todos tienen la oportunidad de participar, también notan que la participación depende de la disposición de los trabajadores. Entienden que la participación requiere de una mayor implicación y responsabilidad, y reconocen como cierto, que no todos están dispuestos a asumirlas. Algunos trabajadores entienden que no participan debido a que no pertenecen a los cuerpos directivos, lo que nos da a entender que se mantienen algunas relaciones jerárquicas o distinción entre los que ocupan cargos directivos y los otros socios trabajadores.

“Sí. Participar yo creo que es que, es algo, lo que te he dicho antes, cualquiera puede participar en la gestión, en el sentido de que cualquiera se puede presentar a ser miembro. Primero empezar por ser miembro del consejo social, del consejo rector, ya puedes participar en la gestión [gobernanza]”. (Participante PV-01)

“Directamente en las asambleas y cada vez que nos piden opinión, es decir, hay muchas veces que nos piden opinión para sensibilizar, es decir, para saber cómo está un tema y entonces hay que participar en una Intranet que tenemos. Luego tenemos reuniones de asamblea en las que ya se debaten las distintas alternativas o las distintas propuestas”. (Participante PV-13)

“Si, Todo lo que lleva la cooperativa a transformación, hacer o deshacer, eso todo se decide por asamblea, tienes que ser una asamblea, una información y si la

asamblea no está de acuerdo no se hace, eso va consensuado". (Participante PV-14)

"Sí, opinando, me piden opiniones, el gerente trae su plan de trabajo qué está haciendo, le damos el visto bueno, si entendemos que hay algo que no va a la par con lo que la Junta entiende pues se llega a un happy medium, se habla, se dialoga sobre eso". (Participante PR-20)

"Hay de todo, hay gente que está en el comité rector...pero hombre, normalmente en el comité rector está la gente que más inquietud tiene. Hay otros que son más pasivos, pero que han sido pasivos siempre en la SA y en la Coop". (Participante PV-08)

"Por ejemplo... la gente no quiere, ahora hay un proceso, ayer lo abrieron, un proceso de renovación de cargos en estas asambleas sociales. Empezó ayer, la gente no se quiere apuntar". (Participante PV-02)

"Primero porque es una asunción de responsabilidad que no me va a traer, así dicho coloquialmente, no me va a traer más que disgustos y no me va a reportar nada. Disgustos. Porque te tienes que mojar en el sentido de algunas decisiones, vienes aquí a hablar con el consejo social, bueno esto se acepta y luego tienes que ir abajo a comentarle a la gente, y a la gente le gusta, no le gusta... y tú tal y... puedes tener conflictos simplemente por el hecho de ser representante social. No te reporta nada económicamente, no te reporta...". (Participante PV -02)

"No, al día de hoy no. Bueno yo eso ya lo hago siendo piloto tengo la responsabilidad de gestionar un grupo de personas, eso parte de la gestión y es muy importante además y cuanto mejor o peor la haga peor van a ser los resultados". (Participante PV-04)

"Ahora mismo no porque no estoy en la Junta. Si quisieras. Sí, yo quisiera ahora mismito... esto dar un punto de vista a la administración, yo entiendo que yo puedo ir a donde el Presidente Ejecutivo y puedo decir: [Mira quiero exponerle algo a la gerencia] y yo estoy seguro que se saca la fecha y lo que yo quiera exponer con ellos lo puedo decir, con eso yo estoy seguro que no habría ningún tipo de problema". (Participante PR-16)

Como empiezan a mencionar en los comentarios anteriores, la participación de los trabajadores en la gestión de la cooperativa se ejerce en parte en las asambleas generales, el órgano de autoridad máxima de una cooperativa. En ella se puede participar activamente, mediante las preguntas, propuestas y al final las decisiones se toman mediante una votación formal de los socios y socios trabajadores. Según expusimos en el Marco Conceptual para Deledicque, Féliz y Moser (2005) la participación de los trabajadores en las asambleas generales implica un reposicionamiento de los mismos sobre el proceso de toma de decisiones concernientes a los intereses del colectivo y es uno de los ámbitos dónde se negocia la identidad colectiva.

En investigaciones cualitativas como la de esta tesis, el investigador no se dedica a contar el número de respuesta de un tipo u otro o comparar el número de respuestas en una dirección u otra, salvo en casos llamativos. Pues en este tema es interesante subrayar que todos los trabajadores participantes de las cooperativas expresaron que participaban en las asambleas y que votaban para tomar decisiones. Aquí señalamos sólo dos percepciones:

“Sí, la verdad es que las propuestas lo llevamos todo escrito, yo soy quien los va proponiendo porque sé que me toca leerlo en la asamblea”. (Participante PV-01)

“Si, sí, las propuestas generalmente las hago previamente, en las asambleas como vayamos a hacer propuestas nuevas probablemente la gente necesita un tiempo para pensarlas, entonces lo que nosotros seguimos es un procedimiento que es: tenemos un tiempo previo para lanzar todas las propuestas, las pensamos previamente y a la asamblea casi vamos a decidir”. (Participante PV-13)

En las asambleas también los trabajadores reciben información sobre los resultados económicos de la cooperativa. Todos los trabajadores entrevistados también expresaron opiniones con respecto a la información recibida sobre los resultados económicos. Sin embargo, mientras que a algunos les preocupan por el efecto económico y por el efecto que puede

tener en el grupo, hay otros que no les preocupan y ven su situación con mayor optimismo.

“Sí y sabemos que nos afectan directamente, nosotros mensualmente el acta se publica y en ese acta parecen los resultados del mes y luego lo que sí intentamos hacer cada mes y medio unos consejillos; que te juntas 10-15 persona y haces la información un poco más detallada y nos dicen que hacemos grupos pequeños para que nadie se atreva a levantar la mano y justamente hacemos para lo contrario”. (Participante PV-01)

“Mucho, me preocupan muchísimo, porque han sido generalmente malo y me ha afectado muchísimo económicamente”. (Participante PV-04)

“Me preocupan por supuesto. No soy agobiante, porque va uno y... a ver cómo vamos. Si veo que hay una situación negativa por lo que sea se estira un poco en el tiempo sí me preocupo”. (Participante PV-09)

“Porque me afecta al bolsillo”. (Participante PV-03)

“Pero te digo que me da igual. Confío en a gente que está y si las cosas van bien para ellos van bien para mí. Más que preocuparme me dan esperanza”. (Participante PV-14)

Diversas fuentes también afirman que en las cooperativas se formaban nuevas articulaciones laborales entre los trabajadores (Bialakowsky et al., 2005; CICOPA, 2005, etc.). Estas pueden ser en la supervisión, cambios en las condiciones de trabajo y oportunidades de desarrollo profesional, y/o en lo que entendemos como un factor clave de Bartkus (1997), es decir, determinados elementos de la cultura organizacional, particularmente la flexibilidad y la apertura. Los entrevistados en este estudio confirmaron diversos cambios en este sentido. Comentaron, por ejemplo que la supervisión ha cambiado a mejor a raíz de la transformación en cooperativa. Reconocen también, un cambio de cultura en el cual el trabajador puede ser más autosuficiente y más autoexigente y que hay un mejor trato personal y una supervisión más colectiva, más democrática y relajada. Incluso para los que piensan que la supervisión se ha mantenido igual que en la empresa anterior, expresan que hay una mayor participación de personas.

“Yo creo que sí ha habido un cambio de cultura, antiguamente sí había una figura de un encargado muy encima de la gente, muy ordeno y mando y se hace lo que digo yo y sí que hemos cambiado la cultura de un poco dejar hacer y que cada uno sea un poco más autosuficiente...”. (Participante PV-03)

“La que yo recibo, como trato personal para mejor. Justa...habrá momento en las que sea justa o injusta, pero es razonadamente normal y con buen trato, no me siento a disgusto con la supervisión que tengo, creo que puedo aportar más cosas a veces se me hace más caso o menos y me hacen ver muchas cosas que no están bien, pero con educación”. (Participante PV-04)

“Yo no tengo piloto, nadie me supervisa, lo que yo hago ahora nadie. Yo creo que ahora la supervisión que hay en las células yo creo que será igual que antes o mejor que en la SA, igual que calidad mejor ahora que en la SA”. (Participante PV-05)

“Ha cambiado para mejor. Antes, por ejemplo, había un problema y al final, quieras que no, el problema es tuyo. Ahora cuando hay un problema se trata de buscar soluciones. Además es mi manera de ser, yo me explico:- me ha pasado esto- tratan de que no vuelva a pasar con una actitud muy buena. Siempre la actitud ha sido muy buena, pero ahora todavía más”. (Participante PV-08)

“Pues la supervisión es muy horizontal en el sentido de que las decisiones se toman en equipos, sino respondes a la decisión que se ha tomado ese el propio equipo el que te lo echa en cara, es decir, si tú en tu grupo de tutoría habéis decidido que hay que hacer esto esta mañana con los alumnos y tú no lo haces es el propio equipo de tutorías el que te va echar en cara”. (Participante PV-13)

“Cambió en algo. En términos de... la supervisión era en términos de "esto es lo que hay que hacer" o sea, "esto es lo que hay que hacer y punto" y se recibían las metas, esto es lo que hay que hacer, esto es lo que tenemos, necesitamos aumentar el por ciento de entrega, de servicios, de esto, lo otro, ahora es: [qué vamos hacer, cómo vamos a aumentar esto, quiénes van a participar, quienes van a...] en ese proceso de supervisión ahora hay más participación... caminan la milla extra”. (Participante PR-015)

“Súper relajada. No, no es igual para todo el mundo, yo creo que para algunos notan que no es igual, negativamente. Con determinadas personas no tenemos muchos miramientos. Yo no creo que se puedan quejar mucho de la injusticias, en general”. (Participante PV-02)

“Yo la veo igual, cada vez participan más personas, más que en la supervisión en la organización. Se van sumando nuevas personas a la organización, más que a la supervisión”. (Participante PV-12)

De la misma forma en que los trabajadores expresaron que hubo cambios en la supervisión, también expresaron que hubo cambios en sus condiciones de trabajo. Especialmente en las responsabilidades que ahora sienten hacia el trabajo, como estar pendientes de la cooperativa, que velar las cosas que proyectan salgan bien. Para algunos las condiciones no han cambiado demasiado pero, a la vez, reconocen que pueden hacer cosas que antes no podían hacer.

“En una SA o SL como eras eventual tu ibas a pasar 8 horas y ahora no vienes a pasar 8 horas vienes a trabajar. Porque antes ibas a trabajar por dinero, entonces era otra situación si trabajabas menos en esas 8 horas te ibas a casa. Y ahora vienes a trabajar lo que puedas dentro de esas 8 horas establecidas”. (Participante PV-05)

“Sí mayor responsabilidad, mayor responsabilidad pero uno lo hace como con más deseo”. (Participante PR-015)

“Yo entiendo... creo que en cuanto a trabajo, entiendo que no, pues siempre he tratado de hacer las cosas lo mejor posible, pero en cuanto a la responsabilidad de tratar de hacer lo mejor, yo entiendo que sí, de alguna forma ahora, estoy ahora como que más pendiente, es como más pendiente”. (Participante PR-016)

“Ha provocado un cambio a futuro no sé si ha tenido que ver con ser cooperativa o por mis propios méritos, espero que sea lo segundo. Aunque yo creo que habrá tenido que ser las dos cosas, pero me gustaría pensar que fuese la segunda”. (Participante PV-04)

“No, sino en la responsabilidad de que las cosas que has proyectado salgan bien”. (Participante PV -07)

“Sigo haciendo lo mismo, lo que pasa con el tiempo he ido cambiando de puesto y de responsabilidades”. (Participante PV-03)

“No ha cambiado, yo tengo que seguir dando cuenta de lo que hago como antes que quizás si yo un día no voy a venir yo tengo que avisar, pero también es verdad que si yo tengo que hacer fiesta: no tengo que pedir permiso, simplemente aviso”. (Participante PV-06)

En el proceso de trabajo también se observa una mayor preocupación de los trabajadores para realizar cambios, para poder introducir iniciativas propias, salir de su función específica y emprender un proceso activo que facilite la interconexión con las diferentes áreas agilizando simultáneamente los sistemas de comunicación y de producción, corroborando así, un enfoque central en la investigación en este campo (Deledicque, Félix y Moser, 2005; Freundlich, 2009; Kaarsemaker y Poutsma, 2006; Klein 1987; Kruse 2002; Kuvaas, 2003; Poutsma et al., 2015; Rhodes y Steers, 1981).

En este sentido los trabajadores también entienden que hay cosas que mejorar en su trabajo y expresaron sus opiniones sobre que ellos entienden que debería mejorar en su trabajo y se sienten suficientemente implicados para aportar ideas, para expresar sus opiniones sobre lo que ellos entienden que debe mejorar en su trabajo. Entre ellas, perciben la necesidad de aumentar su capacidad de influir o tener mayor control de las cosas que suceden al exterior y que afectan a la cooperativa, les gustaría ver que sus compañeros fueran capaces de asumir de más compromiso, que pudieran contar con mayores medios o capital, crear más puestos de trabajo o contar con mejores maquinarias o equipos.

“En mi trabajo no sé, yo creo que la capacidad de influencia en todo lo que nos afecta externamente, y no sé a veces piensas si es cosa tuya, o es que no se puede hacer otra cosa”. (Participante PV-02)

“Lo que sí me gustaría mejorar es que la gente fuera capaz de asumir más compromisos, que seamos capaces de querer equivocarnos y de asumir de que nos vamos a equivocar”. (Participante PV-01)

“Con más medios se haría más cosas. Por ejemplo, en el tema de prevención estamos con una política de austeridad, no, no dinero para si yo tuviera dinero compraríamos maquinaria nueva o haríamos adecuaciones, mejoraríamos las condiciones de trabajo...en ese sentido y muchas veces estás limitado en qué cosas tienes que hacer porque los recursos económicos no te dan”. (Participante PV-03)

“Si tuviéramos más capital, todo fuera más fácil. Si tuviéramos más capital lo que tendríamos es mayor adquisitivo y mayor decisiones. No tendríamos que tomar decisiones obligados, podríamos proyectar más. Podríamos organizarnos más en cuanto al futuro. Podemos hacer una mejor inversión del dinero que tengamos. Ahora mismo tenemos que tomar decisiones, porque tenemos que hacerlo”. (Participante PR-24)

“En primer lugar, se tienen que crear ese puesto de trabajo, si el puesto de trabajo no se crea o no existe nunca podrá pasar a cooperativista siendo dueño de un puesto de trabajo que no existe”. (Participante PV-12)

“Yo siento que pudiéramos tener otro tipos de equipo que sean más update... mas actualizaciones que yo pueda aprender de los equipos nuevos. Esas máquinas yo entiendo que la deberíamos tener, que deberíamos reforzar, para el conocimiento y para la cuestión de hacer el taller más competitivo”. (Participante PR-16)

Otro de los cambios ocurridos en las articulaciones laborales entre los trabajadores y la cultura organizacional en la cooperativa, analizamos si los trabajadores perciben que se pueden desarrollar o mejorar profesionalmente. Casi todos los trabajadores expresaron que se pueden desarrollar profesionalmente como consecuencia de la transformación y, específicamente, aprender y ocupar otros puestos de trabajo. Aquí añadimos evidencias acerca de un tema muy poco explorado en la literatura científica sobre las cooperativas de trabajo asociado (Arando et al. 2011; Basterretxea y Albizu, 2010).

“Eso en la medida en la que...cambiar...mejorar si porque yo tengo acceso a aprender y estar en otro puesto de trabajo o a adquirir los conocimientos de otro puesto de trabajo, luego la posibilidad de acceder a ese puesto ya

va en función de las regularidades de la empresa, pero en ese momento cada uno tiene su tarea asignada". (Participante PV-06)

"Yo creo que sí, además tengo un ejemplo claro que es el mío, yo mi proyecto fue...parece ser que el que tiene un estudio ya entra a otro nivel en todos los sitios, ya ha demostrado parte de que lo que le va costar demostrar a otro que no tenga uno estudios, eso es así nos guste más o menos, pero los estudio sirve para demostrar que vayas a saber más de otra cosa que cualquiera que ha estado con ello". (Participante PV-01)

"Sí, yo puedo desarrollar mi trabajo y, vamos a decir, que a mí no me dice nadie que es lo que tengo que hacer". (Participante PV-03)

Finalmente, los trabajadores expresaron las cosas que tenían que cambiar la cooperativa como organización. Entre ellas, señalaron la mentalidad de algunas personas o socios, los asuntos administrativos, el producto y conseguir adquirir el inmueble donde la cooperativa opera. De todos estos, el aspecto de las actitudes de las personas parece ser el aspecto de mayor importancia. Los ejemplos dados se refieren mayormente a la falta de identidad cooperativa por parte algunos trabajadores.

"Pues no me lo he planteado. Yo igual de la cooperativa, igual somos nosotros, es que tampoco sería demasiado justo decirlo así, que a veces todavía funcionamos con la mentalidad de antes e igual nos olvidamos un poco de que esto es nuestro y que si nosotros no lo levantamos no va a venir nadie a hacerlo". (Participante PV-06)

"Seguiría en el proceso cooperativo, claro, porque este cambio a veces nosotros como consejo rector hemos charlado y hemos dicho: -es que la gente no tiene espíritu cooperativo- y luego hemos reflexionado. ¿El espíritu qué es? Como el espíritu Santo que tú de repente trabajas por cuenta ajena y algo por firmar un papel, una llama se pone en tu cabeza y pm. Eres cooperativista y debo...y me veo en las funciones cooperativas. No. Creo que los principio cooperativos se demuestran desde el liderazgo, creo que los líderes más que formar tenemos que demostrar con nuestro ejemplo y con nuestro trabajo y con nuestra implicación. Y los demás tienen que ver qué es: mayor implicación y mayor trabajo y mayor responsabilidad. Yo creo que ese

espíritu cooperativo, el que nosotros nos hemos quejado que la gente no tenía lo ha tenido desde el principio y que cada vez va entendiendo y viendo en el ejemplo, no con el consejo rector, sino, con el de sus propios compañeros la responsabilidad y la va asumiendo". (Participante PV-12)

"Fíjate yo diría no. La cooperativa sino muchos de sus socios, su actitud, o la forma de ellos ver la cooperativa, entiendo yo que cuando esta cooperativa se fundó muchos de esos socios pensaron que iba a ver un montón de chavos o voy a esperar mis dividendos en casa, de mi casa, no voy a meterme ahí a trabajar, ni a dar la mano si hace falta, en esta cooperativa hay ingenieros, y hay veces que nosotros estamos que necesitamos que los llamen y no puedo...". (Participante PR-20)

"Yo pienso que deberíamos ser un poco... como más esto... estricto a veces con los empleados porque hay veces que... por lo menos siento como que... a veces suceden cosas y como que no..., yo digo, yo los suspendería tres días y no se le suspende, que en ese tipo de... como que...". (Participante PR-16)

"El trabajo, el trabajo lleva a tener más productividad, al tener más productividad genera más riqueza". (Participante PV-07)

"Producto, no quitarlo pero buscar otros, seguir con este, pero vamos a hacer otro que tenga más futuro y no intentar vivir siempre se esté". (Participante PV-05)

"Una mejora de la gestión clarísima, no sabría decirte más". (Participante PV-04)

"Yo mejoraría que fuéramos dueños del inmueble y mejoraría...bueno, seguiría mejorando todos los ámbitos en los que estamos trabajando". (Participante PV-12)

"Sí. Siempre hay espacio para eso, para mejorar siempre hay espacio lo que pasa es que a veces nos cerramos". (Participante PR-020)

En resumen, sobre el tema de la percepción de cambios organizacionales, podemos establecer que en la transformación de la empresa en cooperativa los trabajadores perciben positivamente cambios en la organización y muestran cambios en sus expectativas. En la transformación ocurren

cambios socio-técnicos importantes, tanto en la estructura de propiedad, como en la estructura jerárquica y en las relaciones entre los trabajadores. Los cambios socio-técnicos en la transformación de la empresa en cooperativa se debe a que los mismos fueron iniciados por los propios trabajadores de forma voluntaria, ocurrieron forma evolutiva; y en general, añadieron beneficios aunque se reconoce también que en el aspecto económico han sustraído beneficios adquiridos a los trabajadores

Como evidencia de esto, este estudio encontramos que los trabajadores conocen los planes generales de la cooperativa, entienden que ahora en la cooperativa hay comunicación sobre los planes de negocio. Asimismo, expresan que la cooperativa tiene la misión y visión en la que algunos participaron de su redacción. Los trabajadores entienden que el propósito principal de la cooperativa es: generar o mantener el puesto de trabajo y añaden algunas vertientes relacionadas al trabajo como: ganar dinero, ofrecer servicios, trabajar en conjunto o disfrutar de la vida y el trabajo.

La transformación de la empresa en cooperativa permite a los trabajadores participar activamente en la gestión de la cooperativa. Pueden participar de diversas formas en la gestión y control de la cooperativa. También pueden opinar y participan en las asambleas y en las reuniones en las que se discuten y se debaten. Todos los trabajadores están pendientes a los resultados económicos de la cooperativa debido a la crisis económica.

Los trabajadores expresaron que hubo cambios la gestión y en sus condiciones de trabajo. Por ejemplo, la supervisión y un cambio de cultura en el cual el trabajador puede ser más autosuficiente y más autoexigente y que hay un mejor trato personal y una supervisión más colectiva, más democrática y relajada. De la misma forma, los trabajadores expresaron que hubo cambios en las responsabilidades. Casi todos los trabajadores expresaron que se pueden desarrollar profesionalmente, aprender y ocupar otros puestos de trabajo.

Los trabajadores también entienden que hay cosas que mejorar en su trabajo relacionadas a tener mayor control de las cosas que suceden al exterior y que afectan a la cooperativa, mayor compromiso, mayores medios o capital, crear más puestos de trabajo, y contar con mejores maquinarias o equipos. Finalmente, los trabajadores expresaron las cosas que tenían que cambiar la cooperativa como organización. Entre ellas, señalaron aspectos relacionados con la actitud de algunos trabajadores y asuntos de gestión como el producto que desarrollan o conseguir adquirir el inmueble donde la cooperativa opera.

5.4 Evaluación y satisfacción de los trabajadores

La última pregunta de investigación planteada para esta tesis fue la siguiente: *¿Cómo evalúan los socios-trabajadores el proceso, la experiencia y los resultados organizacionales de la cooperativa? ¿Hasta qué punto se sienten satisfechos o insatisfechos? ¿A qué factores responde su grado de satisfacción o insatisfacción?* Esto nos llevó a establecer la satisfacción de los trabajadores como categoría de análisis.

Para analizar la satisfacción de los trabajadores en la transformación de la empresa en cooperativa utilizamos los modelos de satisfacción del artículo casi canónico en este campo de Klein (1987). Como observamos en el Marco Conceptual describe tres los modelos de satisfacción teóricos que son: intrínseco, instrumental y extrínseco⁴⁷. Lo que buscamos en este estudio es conocer si los trabajadores sienten satisfacción o insatisfacción con el proceso de transformación de la empresa en cooperativa y a cuál o cuáles modelos de satisfacción responde de acuerdo a los establecidos por Klein (1987).

⁴⁷ La satisfacción intrínseca sugiere que por el simple hecho ser propietario, los trabajadores tendrán un compromiso y estarán satisfechos con la empresa. La satisfacción instrumental sugiere satisfacción de los trabajadores si la propiedad aumenta la influencia de los trabajadores en toma de decisiones de la empresa. Por último, la satisfacción extrínseca sugiere que la tenencia de la propiedad aumenta el compromiso organizacional si los trabajadores tienen una recompensa económica.

Como mencionamos en el Marco Conceptual, Klein (1987) encontró en su estudio un apoyo empírico significativo tanto para los modelos instrumental como extrínseco. En términos generales, en este estudio encontramos que los trabajadores que han participado en la transformación de la empresa en cooperativa muestran satisfacción por razones relacionadas al modelo intrínseco e instrumental. No obstante, sienten insatisfacción por razones que corresponden al modelo extrínseco. Pasemos ahora a la evidencia.

En primer lugar, les preguntamos a los participantes en este estudio qué representó para ellos la transformación y qué piensa ahora del proceso. Para ellos, el proceso de la transformación representó en general algo positivo y de satisfacción.

“En principio una alegría porque había una continuidad de la empresa, en segundo lugar, pienso que era una buena solución para los trabajadores”. (Participante PV-08)

“Sí, un cambio, un cambio y drástico, o sea, un cambio bien positivo para mí para mi familia y para mi visión en el futuro”. (Participante PR-20)

“Una satisfacción muy grande por el saber que las personas cuando se juntan y cuando hablan y cuando proyectan tienen capacidad de hacer cosas sin estar a la espera de que nadie te de nada hecho”. (Participante PV-07)

“A nivel personal una satisfacción. Porque creo que le dotaba al centro de una estabilidad a lo largo del tiempo”. (Participante PV-10)

Las razones para percibir la transformación como algo positivo y de satisfacción se debe a la tranquilidad o seguridad que le ofrece la transformación y a una mayor implicación o compromiso de los trabajadores. De esta forma, validamos los resultados del estudio de Tucker, Nock y Toscano (1989), quienes mostraron que la satisfacción hacia el trabajo y el compromiso con la organización aumentó después de la entrada de los trabajadores de la empresa a su capital. Por estas razones podemos catalogar, por lo menos parte, la satisfacción en las transformaciones

estudiadas relacionadas a los modelos intrínseco e instrumental de Klein (1997).

“Más tranquilidad porque a mí el mundo cooperativo me gusta y más el movimiento Mondragón”. (Participante PV-01)

“Una tranquilidad personal, te metías en un grupo grande, donde se veían unos posibles cambios de formación de otros puestos, de la gente más...se veían un montón de cosas”. (Participante PV-05)

“El cambio en sí, para mí es una mayor implicación dentro de la empresa, ahora estoy trabajando para mí, es que significa: cara a la vida familiar pues resulta que ahora no hay un horario, hay un horario; sabemos cuándo es la hora de entrada, la hora de salida..., pero eso es relativo. Dices: oye que hoy me tengo que quedar y mañana también y pasado también”. (Participante PV-06)

“Pues mira, una implicación muy grande inicialmente, una dedicación que me resto muchas horas familiares, pero una satisfacción muy grande”. (Participante PV-07)

Aunque para muchos de los trabajadores la transformación fue algo positivo, también expresaron ciertos matices con relación a si cambiarían o no algo del proceso. También reconocen factores externos, como la crisis económica, que afectaron el proceso de transformación.

“Sobre el proceso no creo que haya sido negativo, no creo que lo haría de otra forma”. (Participante PV-04)

“Yo creo que hicimos todo lo que había que hacer y lo hicimos bastante bien. Luego hemos tenido mala suerte por el tema de la crisis económica”. (Participante PV-09)

“Yo creo que fue positivo, se podrían haber cambiado cosas... depende de con quién hables, yo te digo, por ejemplo, que yo cuando entré sabía lo que había, sabía dónde entraba”. (Participante PV-05)

Para algunos trabajadores, el haber organizado la cooperativa fue motivo suficiente de satisfacción. Esto evidencia también la existencia del modelo intrínseco de satisfacción.

“Lo positivo es que se hizo cooperativa”. (Participante PV-01)

“Yo creo que el proceso es viable de la forma que... para formar una cooperativa”. (Participante PR-20)

También encontramos que la participación fue otro de los elementos importantes de satisfacción dentro de la organización. Como bien estableció en su estudio de Stein (1976), la propiedad aumenta la influencia de los trabajadores en toma de decisiones de la empresa. Vimos en el tema de percepción de cambios organizacionales que la transformación de la empresa en cooperativa les permitió a los trabajadores participar activamente en la gestión de la cooperativa tanto en los cuerpos directivos como en las asambleas. Al convertirse en propietarios, los trabajadores participan de las asambleas y expresan su satisfacción. Las razones responden nuevamente al modelo de satisfacción instrumental.

“Yo creo que es una forma buena de trabajar en el que todo el mundo pueda opinar y todo el mundo pueda hacer cosas”. (Participante PV-07)

“Hemos aprendido mucho a nivel de la argumentación y de las asambleas. De la manera técnica: de la manera de realizar las votaciones, de la manera de pasar la información al resto de los trabajadores de la manera de recibir información de los trabajadores. Ahí yo creo que en estos años hemos trabajado muchísimo y sí que creo que sería conveniente tener una información técnica, sobre funcionamiento asambleario y funcionamiento cooperativo de cómo se pueden hacer las cosas y yo es lo que eché de menos y con la experiencia y con el paso del tiempo estamos aprendiendo”. (Participante PV-12)

Algunos trabajadores participantes también expresaron aspectos negativos del proceso de transformación y en el caso de nuestros participantes, las razones se debieron a los resultados económicos o el financiamiento, lo que responde a razones al modelo extrínseco de Klein (1987).

“Y si le preguntas a gente de abajo igual te dicen que les engañaron... Pues porque no hemos sido una empresa donde se han visto unos resultados...no hemos sido donde teníamos que haber sido”. (Participante PV-05)

“El punto que yo entiendo que fue clave desde un principio fue el financiamiento, el no tener el capital de operación desde un principio con lo que todo eso envuelve evitó de que se pudiera desarrollar mejor, por lo menos en el principio la cooperativa”. (Participante PR-21)

Sin ánimo de disminuir la importancia de fuentes de descontento con las transformaciones, volvemos aquí a otro aspecto de la dimensión positiva de las percepciones de los participantes. Para confirmar el grado de la satisfacción/ falta de satisfacción de los trabajadores con la transformación, también le preguntamos si sus expectativas sobre la Cooperativa se cumplieron. En términos generales, muchos de los trabajadores entrevistados entienden que sus expectativas con la cooperativa se han cumplido por razones como el orgullo de haber creado la cooperativa, el funcionamiento y el valor del grupo de personas, que pueden asociarse a los modelos de satisfacción intrínseca e instrumental. Otros expresan que les falta cumplir sus expectativas por razones económicas o de negocios que corresponden a los modelos de satisfacción extrínseca.

“Bueno, de que estamos orgullosos, de que estamos contentos con lo que hemos hecho, de verdad que esto es un orgullo para todos nosotros, de verdad”. (Participante PR-024)

“Como cooperativa sí, es decir, yo estoy satisfecho del funcionamiento. Las expectativas se hubieran...si no nos hubiera tocado esta época tan mala. Pero sí se han cumplido las expectativas porque trabajar trabajamos”. (Participante PV-06)

“Un punto muy alto, porque tenemos gente muy válida en el consejo rector, en la dirección, el profesorado...va todo unido”. (Participante PV-14)

“Si, Siempre tienes tus dudas al principio, tienes tus dudas de si la gente va colaborar, si la gente se lo va a creer, si la gente va a participar, después de tres años puedo decir que estoy satisfecho de cómo ha reaccionado la gente, de cómo la gente de repente cuando sugieres que en una asamblea hay que aportar más dinero las gente no se asusta, la gente no pone trabas, la gente cuando dices que hay que tomar

decisiones fuertes la gente está ahí como una piña...en ese sentido yo creo que sí". (Participante PV-13)

"Las expectativas por ejemplo de mantener la cooperativa operando y funcionando esa sí, este y de poder haberla creado este, tú la pensaste, tú dijiste vamos hacer esto y lo hemos podido hacer durante los pasados 7 años, pero todavía nosotros la visión nuestra es crear un centro de trabajo para otros puertorriqueños, o sea, porque como te digo, no es emplearme yo sólo, o emplear a veinte y pico de socios, es cómo yo puedo contribuir a la economía y los demás a los cientos de miles de personas que hay por ahí, yo veo una cooperativa como algo que no tiene límite". (Participante PR-19)

"Sí, sí, yo creo que sí. Desde el punto de vista de evolución empresarial... Desde el punto de vista de proyecto, me falta, me falta, el que haya algo con futuro. Me falta". (Participante PV-02)

"Pero de que estamos satisfechos o contentos con las expectativas, no porque realmente la parte económica no se ha llenado. Esta parte nunca ha llegado hasta aquí". (Participante PR-24)

Anteriormente, expusimos que algunos trabajadores expresaron que no se habían cumplido sus expectativas en estos casos por razones que responden al modelo extrínseco, específicamente por las dificultades económicas o deudas contraídas. Esto confirma los resultados del estudio de French (1987), donde se concluye que la satisfacción de los trabajadores con la empresa, sus trabajos y con la propiedad compartida depende, en parte, de sus percepciones con el resultado económico de la empresa y la eficacia de los otros trabajadores. Sobre este punto los entrevistados afirman lo siguiente.

"Estoy decepcionado con el tema económico...para adecuarnos al mercado hemos tenido que hacer una serie de esfuerzos económicos, pero bueno espero que sea algo coyuntural y que si seguimos en esta línea la cosa saldrá otra vez". (Participante PV-09)

"Yo te diría que no, al momento en que estamos hablando hemos, en estos últimos 7 años, como diría mi abuela, hemos estado batallando como gato boca arriba,

para poder sacar la cooperativa a flote, y no por esta situación no, no, no se han cumplido la visión que tengo todavía, porque todavía la tengo, sobre la cooperativa". (Participante PR-20)

"No. Me falta un montón. En sentido de volumen, tener (una) base de volumen donde el flujo de efectivo entrara aquí donde se podría empezar a ahorrar y eliminar toda la deuda". (Participante PR-22)

También analizamos cómo en términos generales, los participantes se sienten como trabajadores ahora en la cooperativa. Encontramos que las opiniones son diversas, algunos trabajadores expresaron sentirse a gusto en términos emocionales, económicos y de ambiente laboral, también reconocidos profesionalmente. Mientras que otros se sienten igual que antes o decepcionados por las condiciones económicas.

"Bien, pero no sé tampoco...sobre todo es a gusto y significa emocionalmente y económicamente. Me siento a gusto con el ambiente agradable y ahora con el reto que tenemos de darle un giro a la actividad de resistencias". (Participante PV-01)

"Profesionalmente, reconocido". (Participante PV-04)

"Me siento a gusto como trabajador. Y parte de la cooperativa también, de ser cooperativa también, de ser cooperativa, parte de...". (Participante PR-17)

"Yo creo que están igual que antes". (Participante PV-07)

"Igual. Muchos de los empleados aquí estamos trabajando juntos por 20, 25, 30 años". (Participante PR-22)

"Un poco decepcionado, por lo que ves y por la situación". (Participante PV-05)

En otro aspecto analizado, la satisfacción también fue expresada por el orgullo que sienten los trabajadores como socios de la cooperativa. La mayoría de los trabajadores se sienten orgullosos de ser socio de la cooperativa por razones que corresponden mayormente al modelo de satisfacción intrínseco y también por el modelo extrínseco, el cual se

presenta como “el espíritu emprendedor” que identificaron Hochner y Granrose (1985) referente al tema de los motivos.

“Sí, Porque creo que hemos recorrido un proceso de transformación no solo desde el punto de vista empresarial de resultados... Eso y también desde el punto de vista de conjunto de personas hemos avanzado en formas de hacer, en estilos y tal muy humildemente podríamos hacer muchas más cosas si nos fueran un poco mejor las cosas, probablemente podríamos hacer más de lo que hacemos ahora y yo de eso estoy orgulloso”. (Participante PV-02)

“Estoy contenta de estar en el medio cooperativo”. (Participante PV-03)

“Sí, de esta cooperativa. Siento orgullo de haber realizado algo que creía en ello, que me está saliendo”. (Participante PV-09)

Bueno, satisfecho. Creo que trabajo en un sitio interesante y creo que hacemos nuestro trabajo de una manera bastante adecuada. Yo creo que también (los compañeros), sentimiento de satisfacción más que de orgullo. Y un sentimiento de pertenencia”. (Participante V-12)

“Yo me siento orgulloso de estar en esta cooperativa... Yo entiendo que sí, porque en la forma que ellos hacen su trabajo, una persona que no se siente orgullosa de su trabajo va, llega y le da lo mismo, le da lo mismo que algo salga bien que algo no salga bien. Si tú tienes en tu trabajo y muestras un interés porque lo tuyo salga bien, pues tú entiendes que tú tienes orgullo por tu trabajo”. (Participante PR-16)

“Sí, y de lo que hemos hecho, en el sentido de en medio de toda la gente nos ha dicho de que no hay forma de cómo nosotros podemos estar vivos porque el esfuerzo que nosotros hemos hecho para estar aquí”. (PR-19)

“Bueno, yo siempre tuve la mentalidad de tener mi propio negocio... pero, Independientemente pues sí, sí, yo he podido empezar y hacer sentir de mi opinión como socio dueño esa parte sí se ha satisfecho, eso no tengo ninguna...”. (Participante PR-21)

“Definitivamente. Especialmente cuando puedes describir el negocio, puedes hablar del negocio con propiedad,

porque conoces de la A a la Z lo que pasa". (Participante PR-23)

El tema económico también fue abordado al preguntar directamente a los trabajadores si estaban conformes o satisfechos con el anticipo o el sueldo que recibían en la cooperativa. Muchos de los trabajadores expresaron insatisfacción o no estar conforme con su anticipo ya que entendían que estaba por debajo de la media del sector o era menor que en otras empresas.

"Tradicionalmente, en las cooperativas a partir de un cierto nivel de puesto de trabajo siempre se ha cobrado menos que en el exterior. Yo te diría a nivel de un técnico cualificado o director de un departamento cobra menos que un homónimo en una SA pero es un poco por el abanico retributivo que tenemos. El del taller normalmente cobra un poquito más normalmente, cobra más que fuera y el de arriba cobra menos. En este caso el puesto...". (Participante PV-02)

"Por debajo de la media, del país en el que vivimos. Los encargados que serían algo similar cobran más que yo. Igual 300€ menos cobro". (Participante PV-04)

"No estoy de acuerdo, soy un mileurista y aquí somos la mayoría mileuristas". (Participante PV-05)

"No, pero es lo que hay. Ahí está la ventaja de ser cooperativa que te obliga a tomar decisiones duras que de otra manera cómo que me vas a bajar a mí el sueldo. No estoy conforme pero es lo que hay". (Participante PV-06)

"No estoy, yo ni nadie porque teniendo en cuenta la bajada que tuvimos el año pasado del 30%, nos redujimos un 25%. Con el sector no, es menor. Rondará cerca del 40% menos". (Participante PV-07)

"Conforme con su salario no está nadie a no ser que gane millones, yo soy una asalariada mileurista". (Participante PV-14)

"El de mis compañeros es mayor. En cierto momento está crítica la situación al principio y mira aquí no hay dinero así fue que yo le dije al grupo cuando yo me reuní con ellos, este los gerentes vamos a tener que mantener las producciones pero los gerentes durante los próximos dos meses no podemos, no podemos cobrar, así que yo

no voy a cobrar, los que se quieran quedar conmigo sin cobrar y nos quedamos dos meses, para noviembre y diciembre sin cobrar". (Participante PR-015)

"Ahora mismo yo entiendo que no estoy tan conforme, entiendo que debería... de acuerdo a mi posición debería... En otra empresa estaría ganando más. Esto yo entiendo que aquí no tenemos que estar tan... todo el mundo como que... nos sentimos a gusto en el salario, porque nosotros hablamos y eso... caramba no debemos estar tanto así, pero yo entiendo que no... Para mí... yo no lo veo justo todavía mi salario". (Participante PR- 17)

Dejando de momento, las percepciones de los participantes sobre el proceso de transformación anterior y sus condiciones actuales. Retomamos aquí el segundo proceso de cambio de Bartkus (1997), a partir de la transformación los trabajadores pueden comenzar a tener nuevas expectativas y funciones como co-propietarios. Esto incluye tener una visión de la cooperativa hacia el futuro, una evaluación de la cooperativa, identificar sus fortalezas al igual que sus debilidades y reconocer cosas que deben cambiar.

De acuerdo a los resultados obtenidos, los trabajadores participantes en este estudio tienen una visión de la cooperativa variada. Mientras que algunos trabajadores tienen una expectativa de un futuro mejor para la cooperativa ya sea por ella misma o por la integración con otra cooperativa. Esperan que sea más grande, que cambie de negocio o de producto. Para otros, el futuro es incierto por los cambios en el mundo. También hay trabajadores que ven un futuro negativo, una cooperativa más pequeña o incluso desaparecida por la situación económica o por no cumplir con las proyecciones de negocio. Tanto la visión positiva como negativa responden a aspectos económicos que lo podemos catalogar bajo el modelo extrínseco.

"Pues la veo saliendo de la crisis funcionando frente a empresas que se están quedando en el camino, con más años de antigüedad que esta. Precisamente porque somos cooperativa". (Participante PV-06)

"Así es que yo lo visualizo como algo que se pueda desarrollar fuera, que podamos estar en una planta

mucho más grande, y hacia eso es que yo trabajo". (Participante PR-16)

"La veo bien, y la veo que estará donde la cooperativa quiera estar". (Participante PV-12)

"Los que venimos aquí a trabajar a este pabellón espero verlos haciendo otro tipo de cosas y en otro mundo más tranquilo". (Participante PV-01)

"El futuro de Consonni es o bien integrarse en otra cooperativa, siendo haciendo lo mismo o bien asumir un nuevo negocio con futuro, con un producto novedoso y tal que Consonni desaparezca y se transforma en aquello". (Participante PV-02)

"No sé...y tal como estamos hoy en día no sé qué es lo que va pasar". (Participante PV-14)

"Porque es muy incierto el futuro, este es un mundo muy cambiante en el que ya por la idiosincrasia y todo eso es muy cambiante, el tema de la informativa etc. hay cosas que valen para hoy, pero no para mañana". (Participante PV-09)

"Hay mucha incertidumbre. El futuro se ve bien pero es difícil". (Participante PR-22)

"Veo una cosa muy pequeña o desaparecidos". (Participante PV-03)

"Personalmente en estos momentos lo veo jodido, Por situación económica de estos años y situación económica mundial". (Participante PV-05)

"Ahora mismo, mal. Porque los negocios no se están dando como se proyectaron, los business planner no se están dando, se pierde dinero, se está perdiendo dinero mensualmente". (Participante PR-20)

Las percepciones de nuestros entrevistados sobre la empresa como entidad económica son también interesantes y complejas. Bartkus (1997) y otros múltiples autores como Arando et al. (2011); Arando et al. (2015); Kruse (2002); NCEO (2016); Rosen et al. (2005); también muestran que la participación sustancial por parte de los trabajadores en el capital de su empresa, en muchos casos, provee la chispa y el impulso para convertirse en

una organización más viable, eficaz y eficiente. Es decir, en una organización de excelencia. En este renglón también las opiniones son variadas. Algunos trabajadores en este estudio entienden que la cooperativa es excelente en calidad, servicio, equipo de trabajo, seriedad y administración de los recursos. Sin embargo, otros entienden que no es excelente por los resultados económicos, por los procesos manuales, por aspectos organizacionales o de gestión.

“Yo creo que somos excelentes en calidad y servicio”.
(Participante PV-05)

“Yo entiendo que sí, como empresas creo que somos un equipo compenetrado, un equipo coordinado, serio y que responde a las demandas de los clientes”. (Participante PV-06)

“Sí. En todos los sentidos. En el sentido del personal que tenemos, en el sentido de administración del dinero, en formación...funciona muy bien la cooperativa”.
(Participante PV-14)

“Excelente es mucho decir. Es una empresa importante dentro del sector, hombre, en servicio, en calidad, en seriedad...sí es excelente”. (Participante PV-07)

“Excelencia... No diría tampoco excelencia. No, habrá un montón de cosas que se pueden mejorar. Lo que pasa es que excelencia, si no, es que si no te acompaña a los resultados económicos...”. (Participante PV-01)

“No, porque creo que tenemos unos procesos muy manuales con posibilidades de...siempre tener algún problemilla para llegar a la excelencia”. (Participante PV-03)

“No por lo que te he venido explicando durante toda la entrevista, yo creo que a nivel organizativo y de gestión se puede mejorar muchísimo”. (Participante PV-04)

La literatura científica, en general, muestra que empresas con participación significativa de sus trabajadores en el capital tienen resultados económicos mejores que empresas convencionales (y en empresas muy diversas en tamaño, sector y ubicación geográfica), pero, la ecuación copropiedad-resultados no es ni automática ni directa (véase NCEO, 2016, etc.). La

participación de trabajadores en el capital no siempre da lugar mejores resultados económicos y la falta de mejoría puede explicarse de diferentes maneras. La más común es que la empresa, por un motivo o por otro, se convierte en cooperativa o facilita la entrada sustancial de trabajadores en la propiedad, pero sus prácticas y políticas de trabajo y gestión no terminan correspondiendo con las expectativas de los trabajadores sobre el funcionamiento de una empresa de copropiedad (Freundlich, 2009; Paul et al., 2000; Pierce y Jussila, 2012). Otra explicación con tiene que ver con la falta de condiciones financieras o empresariales adecuadas en empresas transformadas de la posibilidad de cierre. Los participantes en este estudio han indicado que estas dos explicaciones son posibles, aunque la segunda parece tener más peso. Sin embargo, no tenemos suficientes datos respecto para realizar un análisis definitivo.

Los trabajadores identificaron que la cooperativa tiene tanto fortalezas como debilidades. Sobre las fortalezas que identificaron se encuentran las características del grupo de los trabajadores, el servicio que prestan, el producto, el ambiente laboral y el modelo empresarial. Sobretudo reconocen muchos de los aspectos del grupo de trabajadores como: el nivel de esfuerzo, dinamismo, las ganas de trabajar, hacer cosas juntas, el compañerismo, el respeto, la honestidad y el trabajo en equipo.

“Yo creo que su capital humano, claramente. Y con eso no quiero decir que la gente sea muy maja si no el nivel de esfuerzo que se ha ofrecido aquí”. (Participante PV-04)

“Los Cooperativistas”. (Participante PV-12)

“El grupo humano sin duda alguna, es fundamental. El dinamismo, el entusiasmo, las ganas de trabajar, el hacer las cosas juntos... yo creo que es fundamental”. (Participante PV-13)

“Yo te diría que los socios que estamos actualmente al frente de esta cooperativa estamos bien consciente de lo que hacia dónde vamos dirigidos”. (Participante PR-20)

“La disposición que siempre estamos para ayudar a los clientes, ya sea un cliente que nosotros estamos ahí para

suplirle la necesidad cualquier emergencia cualquier cosa que ellos necesiten, tratar de cumplir sus expectativas y llenar las necesidades que ellos tienen". (Participante PR-18)

"Nuestra honestidad". (Participante PR-24)

"Puede ser fuerte en nombre y puede ser fuerte en calidad". (Participante PV-05)

"El compañerismo y el respeto que hay". (Participante PV-14)

"Yo entiendo que el trabajo en equipo es lo más importante que tenemos, porque siempre que tenemos alguna situación o algo siempre nos reunimos y todo esto de alguna forma...". (Participante PR-16)

"La Cooperativa". (Participante PR-17)

Mientras que sobre las debilidades mencionaron, entre otras cosas, la edad promedio de los trabajadores, las facilidades/ instalaciones físicas, el producto, el capital, el mercadeo o la falta de clientes. De éstos, el mayor énfasis está en el aspecto económico o la falta de capital para poder desarrollar la cooperativa.

"No lo sé, aparte del lugar que es pequeño. Y eso sí es un problema y el hecho de que si quisiesen cambiarse de sitio hay la aportación de la cooperativa...los cooperativitas tendrían que pagar mucho". (Participante PV-11)

"Una limitación física y que no somos dueños del colegio, de la estructura física del colegio". (Participante PV-12)

"Bueno la debilidad en este momento es económica, nos falta por adquirir el patrimonio del edificio y para eso hace falta recursos. Entonces lógicamente va ser una carga para los socios". (Participante PV-13)

"La limitación te diría que es la económica, es la limitación porque si tuviésemos un mejor capital podríamos tener más equipos que nos ayudarían hacer más efectivos, tenemos esa limitación". (Participante PR-16)

“El propio mercado de trabajo. Que es muy variable y es el que nos trae de cabeza”. (Participante PV-06)

“Se le hace un poquito cuesta arriba poder conseguir clientes potenciales para unos proyectos que tenemos en mente”. (Participante PR-20)

En resumen, sobre el tema de satisfacción, podemos afirmar que para muchos de los trabajadores, el proceso de la transformación en términos generales representó algo positivo y de satisfacción. Las razones para evaluar la transformación de esta manera se debe a la tranquilidad o seguridad que le ofrece la transformación y a una mayor implicación o compromiso de los trabajadores. Igualmente, encontramos que la participación fue otro de los elementos importantes de satisfacción dentro de la organización. Lo que evidencia que la satisfacción de los trabajadores responde los modelos intrínseco e instrumental. También los trabajadores expresaron aspectos negativos del proceso de transformación en este caso las razones se debieron a los resultados económicos o el financiamiento, lo que responde a razones al modelo extrínseco.

Hasta aquí hemos presentado los resultados y analizado los datos obtenidos en las entrevistas realizadas a veinticinco (25) trabajadores en seis (6) empresas que se transformaron en cooperativa. Estos datos han sido divididos en los cuatro (4) temas o aspectos psicosociales estudiados en esta investigación; los motivos, la identidad, la percepción de los cambios organizacionales y la satisfacción de los trabajadores en una transformación de una empresa en cooperativa. El análisis de estos datos nos permitieron comparar esta investigación con la literatura científica, tanto empírica como teórica. Además, nos permite abordar y contestar nuestras preguntas de investigación esbozadas en el capítulo introductorio de esta tesis. En el anexo 10 presentamos una tabla que intenta integrar y resumir preguntas de investigación, los elementos importantes de la literatura científica y nuestros resultados. Pasemos ahora al capítulo de conclusiones, validez e implicaciones para el futuro de esta tesis.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES, LIMITACIONES E IMPLICACIONES PARA EL FUTURO

Las difíciles situaciones de muchas empresas tanto en Puerto Rico como en el País Vasco, por muy diferentes que sean los dos países, exigen formas diferentes de organizar la empresa, de transformarla, formas más democráticas e igualitarias y, a la vez, competitivas. Se planteó esta tesis doctoral para investigar transformaciones de empresas convencionales en cooperativas en parte con el fin práctico de ayudar a las empresas, y a los órganos gubernamentales en sus correspondientes lugares, comprender mejor las dinámicas psicológicas y sociales que pueden existir en estas situaciones de transformación. Se observaron también lagunas importantes en la literatura científica con respecto a estas dinámicas y se vio una oportunidad interesante de aportar a dicha literatura. Se propusieron cinco (5) preguntas de investigación que quedaron contestadas en el capítulo previo mediante la aplicación de métodos de investigación cualitativos en seis empresas transformadas en cooperativas de trabajo asociado.

Este capítulo expone las conclusiones a las cuales llegamos sobre los temas que se investigaron en esta tesis. Consiste en cuatro (4) apartados: las conclusiones generales, aportes de la investigación, limitaciones y validez, y las implicaciones para el futuro e ideas de nuevas investigaciones.

6.1 Conclusiones principales

Entendemos que estudios cualitativos como este, que se basan en muestras de participantes reducidas, no se plantean principalmente con el fin de generalizar de las muestras a una población más amplia. Se plantean más bien para indagar en situaciones concretas y llegar a niveles de detalle, matices y tipos de conocimiento, en general, no disponibles en investigaciones cuantitativas. Sin embargo, este reconocimiento de las limitaciones en cuanto a las posibilidades de generalizar con precisión y confianza estadística, no elimina la importancia potencial de investigaciones

cualitativas para plantear reflexiones que pueden ser interesantes para otros investigadores y actores.

La primera conclusión a la que llegamos en esta investigación es que la transformación de empresas en cooperativas genera una forma de organización cooperativa que tiene unas características particulares y diferentes a otras formas de organización de cooperativas. Consiste en un proceso de negociación y adquisición de la empresa por parte de sus trabajadores y se reorganiza en forma cooperativa con el consenso de todas las partes.

Cada caso es único ya que tienen un contexto, características, procesos, experiencias y por supuesto, unos resultados diferentes. La transformación en cooperativa es un proceso distinto y puede que más complejo ya que se parte de una empresa ya establecida con una estructura, modelo de gestión y cultura organizacional definida. Es un proceso particular y esencialmente de cambio en muchos aspectos tanto para los trabajadores como para la organización. La transformación tiene distintos motivos, puede desarrollar nuevas identidades en los trabajadores y promueve cambios organizacionales y todo ello incide en la evaluación y satisfacción de los trabajadores con la experiencia.

Concluimos que la decisión para iniciar y sostener la transformación de la empresa en cooperativa de trabajo asociado fue una decisión individual de los trabajadores pero la misma estuvo fuertemente afectada o determinada por el grupo de trabajo del que se sienten parte. Entendemos que no existe un motivo único sino varios motivos que llevaron a los trabajadores a iniciar el proceso de transformación (Etzioni 2007). Entre ellos identificamos, el factor situacional de mantener el puesto de trabajo, pero también otros factores como actitudes personales, que se expresan en el compromiso y responsabilidad personal hacia el grupo de trabajo (Hochner, Granrose, 1985). También observamos valores de tipo colectivo el proyecto compartido, el trabajo en equipo y el espíritu cooperativo de algunos trabajadores (Haubert, 1984). Esta tesis aporta detalles, matices y

significados relativamente ausentes en la literatura en este campo que consiste mayoritariamente en estudios cuantitativos.

Podemos sacar conclusiones también sobre cuestiones de identidad. Durante el proceso de la transformación, muchos trabajadores y trabajadoras participantes reconocen un cambio en su identidad producto de sentirse parte de la cooperativa y de su nueva condición de propietario y/o co-propietario de la organización. Vemos abundantes datos que sostiene la perspectiva en la literatura de que el trabajo se mantiene como un factor identitario de importancia y representa para muchos una parte fundamental de su vida más allá de la generación de ingresos.

El cambio de régimen societario desarrolló en algunos trabajadores una identidad de propietario o dueño de la cooperativa, de manera individual, pero mayormente de forma colectiva como co-propietarios. La propiedad colectiva de los trabajadores se con la identificación, implicación y adhesión a la cooperativa. El ser dueño no representa para los trabajadores lograr reconocimiento o prestigio social y mucho menos influencia sobre los demás.

Los trabajadores también desarrollaron una nueva identidad cooperativa que implica pertenecer a un colectivo, un compromiso o responsabilidad que asumen y también la oportunidad de participar en los procesos de toma de decisiones y en los puestos directivos de la cooperativa. Que para los trabajadores el ser cooperativista significa: ser participe en un proyecto colectivo y empresarial; compartir una misma lucha; una persona que trabaja, que está comprometido en alcanzar las metas y una persona que velar por los valores y principios de la organización. Consideramos que la textura y la riqueza de las observaciones y afirmaciones cualitativas de nuestros entrevistados con respecto a este y otros temas identitarios descritos anteriormente en esta tesis, también constituyen una aportación interesante a la literatura científica en este campo.

Otro elemento que merece comentario en este capítulo de conclusiones es el de cambios organizativos. Nuestros datos nos permiten concluir que la

transformación de la empresa en cooperativa, el cambio en la propiedad y la figura jurídica, puede producir modificaciones significativas en la estructura de participación y modelo de gestión, aunque cambios equivalentes no necesariamente ocurren en tecnología o procesos operacionales. Hemos visto que modificaciones socio-técnicas también, con frecuencia, provocan cambios en las expectativas de los trabajadores. Se ve que estos cambios son posibles por diversos motivos y propósitos que los trabajadores pueden tener con respecto a la transformación de la empresa; la percepción y desarrollo de una identidad como co-propietarios; el aumento en los niveles de participación en la toma de decisiones y un mejoramiento en la cultura sobre todo, para nuestros participantes, en términos de la supervisión, ambiente laboral y oportunidades de desarrollo profesional.

La naturaleza de estos cambios en percepciones y experiencias también guarda relación con factores que caracterizaron el mismo proceso de transformación. En primer lugar, este tipo de cambios ocurrieron, como se preveía en la literatura, en parte porque la transformación fue promovida, al fin y al cabo, por los propios trabajadores, aunque la iniciativa de la transformación, en algunos casos, fue de los propietarios anteriores o agentes externos como organizaciones de cooperativas o agencias gubernamentales. En segundo lugar, se posibilitaron porque la transformación fue un cambio evolutivo mediante es un proceso de negociación entre los dueños y trabajadores. En tercer lugar, los cambios fueron facilitados porque la transformación les reportó beneficios y derechos a los trabajadores.

También, proponemos conclusiones con respecto a percepciones de la co-propiedad y de la empresa transformada. En términos generales, observamos que los trabajadores que se implicaron en la transformación de la empresa en cooperativa muestran satisfacción con la co-propiedad y lo hacen por razones relacionadas a lo que se llaman en la literatura los modelos de satisfacción intrínseco (satisfacción por el hecho de ser co-propietario) e instrumental (satisfacción por los cambios organizacionales “instrumentados” por la co-propiedad (Klein, 1987). No obstante, en la medida en que nuestros

participantes también sienten insatisfacción, en este caso se debe a por razones que corresponden al modelo extrínseco (satisfacción relacionada con las recompensas económicas asociadas con la propiedad). De acuerdo con otras experiencias documentadas en la literatura, expresan que se sienten satisfechos con el proceso de transformación, entienden que en términos generales se han cumplido sus expectativas, se sienten mejor emocionalmente, en un mejor ambiente laboral y reconocidos profesionalmente. Sienten orgullo de ser socios de la cooperativa aunque no están conformes con el anticipo o salario que reciben.

Para finalizar, notamos que, aunque algunos trabajadores muestran optimismo con el futuro de la cooperativa, otros ven un futuro incierto o negativo por la situación económica. Determinados trabajadores entienden que la cooperativa es excelente en calidad, servicio y por el equipo de trabajo, no obstante, otros piensan que no es excelente debido a los resultados económicos y los procesos operacionales o tecnología que tiene. Reconocen fortalezas relacionadas al modelo instrumental de Klein como el nivel de esfuerzo, dinamismo, ganas de trabajar y el trabajo en equipo, pero asimismo, reconocen debilidades relacionadas al modelo extrínseco como la falta de capital, financiamiento, y mercado que son comunes en transformaciones que surgen de cierre de empresas.

En resumen, esta tesis ha permitido la corroboración de hallazgos de estudios anteriores en los ámbitos de motivos, identidad y percepciones de cambios organizacionales en situaciones de participación sustancial de trabajadores en el capital de sus empresas. Como hemos comentado, añade una dimensión cualitativa importante de detalle, de complejidad y de concreción en casos específicos, a una literatura científica principalmente cuantitativa. Escuchamos en sus propias palabras la experiencia vivida por trabajadores y trabajadoras implicados en transformaciones de empresas y los significados de esta experiencia para ellos. Cuando nos afirma una de las personas entrevistadas que la transformación en cooperativa convirtió a la empresa en un hijo suyo, comprendemos de manera profunda el efecto que puede tener el ser socio en la identidad de la persona. Por otro lado, cuando

otro participante nos comenta que, a pesar de la transformación, ve la empresa igual que siempre, entendemos de manera igualmente profunda los retos psicológicos y sociales a las que se encaran las empresas transformadas y la variedad de reacciones posibles a esta situación entre personas diferentes.

6.2 Aportes de esta investigación

Entendemos que esta investigación hace los siguientes aportes al conocimiento sobre la forma de participación de los trabajadores en el capital de las empresas:

1. Exploración y sistematización del proceso de transformación de empresas en cooperativas como una forma de organización y de participación de los trabajadores en la propiedad y gestión.
2. Censo y registro de empresas transformadas en cooperativas en dos localidades; el País Vasco y Puerto Rico.
3. Revisión amplia de literatura sobre estudios realizados en cooperativas, empresas recuperadas y empresas con programas de participación accionarial de los trabajadores (ESOP).
4. Descripción y documentación de varias experiencias de empresas transformadas en cooperativas en el País Vasco y Puerto Rico.
5. Aplicación de teorías (motivación, identidad) y modelos de estudios previos para el análisis de algunos aspectos psicosociales de los trabajadores en las empresas transformadas en cooperativas.
6. Explicación de factores de motivación, procesos, tipos de cambios organizacionales y satisfacción de los trabajadores en las empresas transformadas en cooperativas.

6.3 Limitaciones

La validez de esta investigación la presentamos reconociendo algunas de las limitaciones en el diseño que puede tener la misma. La primera limitante que tuvo esta investigación fue la identificación de las cooperativas que se habían

organizado a través de un proceso de transformación. No encontramos un censo o registro oficial que identificara las cooperativas en ninguna de las dos localidades donde se realizó el estudio por lo que tuvimos que recurrir a diversas fuentes para ir construyendo una lista de cooperativas. Solo logramos identificar 28 cooperativas en el País Vasco y cerca de 10 cooperativas en Puerto Rico.

La segunda limitación fue que no encontramos información documental previa sobre el proceso de transformación de empresas en cooperativas por lo que entendemos ha sido poco estudiado y abordado en la literatura cooperativa y científica. La misma tuvo que construirse con la información que nos brindaron algunos representantes de organismos de apoyo a las empresas que se transformaron en cooperativa.

La tercera limitación fueron las propias características del tipo de investigación cualitativa. En esta investigación, al igual que otras investigaciones cualitativas, está presente la influencia del criterio individual, el conocimiento previo y la interpretación del investigador. Por lo que es posible que las opiniones subjetivas del investigador también se presenten en las conclusiones. Por otro lado, esta investigación fue específica y adaptada a una población por lo que es difícil extrapolar los resultados a poblaciones más amplias o para extraer conclusiones generales.

Aunque los resultados pueden ser válidos para estas empresas transformadas en cooperativas, reconocemos que no podemos, desde este estudio, llegar a una conclusión más amplia y afirmar que en todas las empresas transformadas, los motivos, la identidad, la percepción de los cambios organizacionales y la satisfacción de los trabajadores sea la misma. Además, reconocemos que esta investigación no tiene repercusiones generales. Entendemos que no podemos hacer recomendaciones generales sobre la base de los resultados de esta investigación ya que no hay seguridad de que los resultados se puedan transferir a otras cooperativas o trabajadores. Esto nos puede llevar a un cuestionamiento en la confiabilidad de este estudio si se replica por otros investigadores que replicaran el estudio

y se obtengan resultados diferentes aunque tengan el mismo enfoque. Por lo cual, actuamos con prudencia al presentar conclusiones firmes a partir de esta investigación.

La cuarta limitación fue el abordaje de distintos temas complejos en la investigación. Cada uno de cuatro los tema abordados en este estudio; motivos, identidad, percepción de cambios y satisfacción de los trabajadores, pueden por si mismos ser objeto de una investigación. El abordarlos todos en una misma investigación nos limitó la aplicación y el análisis a profundidad sobre el la experiencia de la transformación de las empresas en cooperativas.

La quinta limitación la muestra y participantes en la investigación. Al no contar con un censo o registro que nos permitiera conocer el universo de las empresas transformadas en cooperativas, la muestra utilizada en esta investigación fue de tipo no probabilística en la que se utilizó el método de muestreo por cuotas en las localidades en que se realizó la investigación. La misma no fue proporcional al número de casos de cooperativas encontradas en cada localidad. También tuvimos que recurrir al muestreo por conveniencia o disponibilidad de las primeras cooperativas que aceptaron participar en la investigación. El tamaño de la muestra fue de seis (6) cooperativas y veinticinco (25) participantes lo que no posibilita generalizar los resultados del estudio a otras experiencias y trabajadores de las cooperativas.

Aunque en un principio lo propusimos, no logramos tener representatividad y heterogeneidad entre los trabajadores participantes a ser entrevistados de acuerdo a los diferentes roles que ocupaban en la cooperativa. El número de participantes en cada cooperativa no fue el mismo por lo que en algunos casos no tuvimos representación de algunos de los componentes de la cooperativa.

La sexta limitación fue el instrumento y las condiciones de recogida de datos en la investigación. El instrumento para la entrevista que se construyó para la recogida de los datos, la entrevista, fue muy extenso. Esto dificultó no solo la

recogida de los datos sino también el procesamiento y el análisis de los datos. El instrumento contó con 154 preguntas en su mayoría abiertas o con preguntas de seguimiento (explicativas a las contestaciones cerradas). Las entrevistas tuvieron una duración promedio de dos (2) horas, lo cual resultó larga y cansada para algunos de los participantes. El tiempo de recogida de los datos fue de seis meses aproximadamente. No obstante, el procesamiento de los datos (transcripción de las grabaciones) requirió de mucho tiempo y esfuerzo por la duración de la entrevista.

Al llevarse a cabo en dos localidades el instrumento se tuvo que adecuar al vocabulario (modismos) de cada país. Las entrevistas se realizaron durante la jornada laboral y el lugar de trabajo. Esto dificultó en muchas ocasiones las entrevistas ya que las mismas eran en ocasiones interrumpidas por las operaciones de la cooperativa. En otros casos, las condiciones de espacio y el lugar de la entrevista fueron incómodos para realizar las entrevistas a los participantes.

La séptima limitación fue el tiempo (duración y momento) de la investigación. La investigación se realizó posterior al proceso de transformación de las empresas en cooperativas. El tiempo en que ocurrió la transformación en cada cooperativa no era el mismo. Para algunos participantes la experiencia era algo lejana en el tiempo, mientras que para otros la experiencia era muy reciente. Lo que puede incidir en el recuerdo, conocimiento y la percepción de los participantes. Por otro lado, en el momento en que se realizó la investigación fue durante una de las mayores, sino la mayor, crisis económica. Lo que entendemos pudo afectar o determinar las respuestas de los participantes en la investigación en tanto y en cuanto algunas cooperativas estaban experimentando situaciones dificultad económica y precariedad laboral.

La octava limitación son las pregunta de la investigación ya que las mismas solo abordan determinadas aspectos psicosociales de los participantes en el proceso de transformación de la empresa en cooperativa. La investigación se limita a los aspectos de motivación, identidad, percepción de los cambios

organizacionales y evaluación y satisfacción de los trabajadores. No discute otros aspectos importantes como actitudes y comportamiento de los trabajadores o desempeño profesional. Por otro lado, algunas de las preguntas de la entrevista no indagan directamente sobre la variable que buscamos medir. No obstante, están relacionadas y son igualmente necesarias para complementar la respuesta a las variables.

Durante el proceso nos dimos cuenta que algunas preguntas de la entrevista se prestaban para un análisis cuantitativo que nos permitiera establecer intervalos o frecuencias que podrían haber contribuido a un análisis más amplio. En este sentido, pudimos haber realizado una investigación de tipo mixta, con algunas variables que pudiesen ofrecer algún tipo de estadísticas.

A pesar de estas limitaciones, los hallazgos de este estudio proporcionarán un entendimiento amplio de la experiencia vivida por los trabajadores de las empresas transformadas en cooperativas. Estos serán datos valiosos como trabajo preliminar para estudios posteriores.

6.4 Implicaciones para el futuro e ideas de nuevas investigaciones

Las implicaciones para el futuro consiste en dar a conocer y divulgar esta investigación, o como pensaba el padre José María Arizmendiarieta, socializar el saber, obtenido entre los participantes del estudio, así como con otras cooperativas transformadas, las agencias de apoyo, los organismos de integración cooperativa del movimientos y el estado, encargado de establecer la legislación cooperativa.

Para ello, nos proponemos realizar las siguientes tareas o actividades;

1. *Memoria del proyecto*- se preparará un memorial dirigido especialmente a las cooperativas participantes del estudio el cual contendrá la información sobre el contexto de las empresas

transformadas en cooperativa, se presentará de manera particular la el caso de la cooperativa y los principales resultados obtenidos en los distintos temas abordados en la investigación. Con esto se pretende en primer lugar, agradecer y dar cuenta de la investigación realizada en las cooperativas. Luego ampliar el conocimiento y brindar un análisis externo sobre la experiencia de las cooperativas.

2. *Presentación de la investigación*- se llevará a cabo una presentación de la investigación a las agencias de apoyo, los organismos del movimiento cooperativo y agencias gubernamentales en Puerto Rico. Nuestro interés es que podamos contribuir al reconocimiento y entendimiento del proceso transformación de las empresas en cooperativas como una forma distinta y compleja de organización de cooperativas. Luego contribuir a establecer nuevos mecanismos de apoyo y seguimiento a estas cooperativas.
3. *Preparación de artículos para revistas académicos*- se redactarán al menos dos artículos publicables para presentarlos en revistas académicas arbitradas en Puerto Rico o en otros países. La publicación de esta investigación en artículos académicos puede estimular a otros investigadores a desarrollar nuevas investigaciones en empresas transformadas en cooperativas.
4. *Solicitud para ponencias en congresos*- se someterán propuestas para presentar ponencias en distintos foros tanto académicos como cooperativos en los cuales se puedan presentar los resultados de esta investigación. Entendemos la divulgación de esta investigación en congresos puede ayudar generar discusión que nos ayude a validar esta investigación.
5. *Solicitudes de subvenciones o fondos*- se presentarán solicitudes de subvenciones o fondos de investigación. Es nuestro interés desarrollar una línea de investigación sobre las empresas transformadas en cooperativa de forma que se puedan realizar otras investigaciones que amplíen o complementen este estudio.

Presentamos algunas ideas sobre posibles investigaciones a desarrollar a partir de este trabajo. Se sugiere llevarse a cabo otras investigaciones en

empresas transformadas en cooperativas en la cual se puedan identificar otros casos, documentar otras experiencias, hacer estudios de casos a profundidad, o estudios comparativos entre cooperativas. Estudios de tipo mixto en los cuales se exploran describir y explicar las experiencias, a la misma vez ser complementado con variables que puedan ser medidas, establecer frecuencias y grados de intensidad. Además, se entendemos que se necesitan estudios adicionales para abordar otras variables no contempladas en este estudio.

Algunos de los temas de estudio pudieran ser:

1. Estudio comparativo sobre experiencias de empresas transformadas en cooperativas en una misma localidad o actividad económica.
2. Estudio sobre la identidad cooperativa de los trabajadores de cooperativas organizadas de forma tradicional comparado con los trabajadores de una empresa transformada en cooperativa.
3. Estudio co-relacional Sobre las actitudes y comportamientos de los trabajadores y los resultados económicos en una empresa transformada en cooperativa
4. Estudio comparativo sobre la productividad de los trabajadores antes y después de la transformación en cooperativa.
5. Estudio sobre los factores que determinan la disolución de empresas que fueron transformadas en cooperativas.

BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, L. R. (1994). Sujeto y discurso: el lugar de la entrevista abierta en las prácticas de la sociología cualitativa, en Delgado, J. M. y Gutiérrez, J. (Coord.) *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*, Madrid, Ed. Síntesis. 225-240
- Andreú, J. (2001) *Las técnicas de Análisis de Contenido: Una revisión actualizada*. Universidad de Granada. Departamento de Sociología. 1-34
- Antón, A. (1999). Ante la crisis del trabajo. Facultad de Filosofía de la Universidad Complutense de Madrid. *Cuaderno de Materiales, Filosofía y Ciencias Humanas*. No. 9.
www.filosofia.net/materiales/num/numero9e.htm
- Arando, S., Freundlich, F., Gago, M., Jones, D. C., & Kato, T. (2011). *Assessing Mondragon: Stability and managed change in the face of globalization*. In E. J. Carberry (Ed.), *Employee ownership and shared capitalism: new directions in research* (). Champaign, Illinois: Labor and employment relations association at the University of Illinois Urbana-Champaign.
- Arando, S., Gago, M., Jones, D., & Kato, T. (2015). Efficiency in employee-owned enterprises: An econometric case study of Mondragon. *Industrial & Labor Relations Review*, 68(2), 398-425.
- Arciniega, L. y González, L. (2002). Valores individuales y valores corporativos percibidos: una aproximación empírica. *Revista de Psicología Social Aplicada* Vol. 12, No. 1. 41-60
- Banco Gubernamental de Fomento para Puerto Rico (2010). *Economía*.
<http://www.gdb-pur.com/economy/documents>
- Bartkus, B. (1997). Employee ownerships catalyst of organizational change. *Journal of Organizational Change Management* Vol. 10 No. 4. 331-344.
- Basterretxea, I., & Albizu, E. (2010). Management training as a perceived source of competitive advantage: The Mondragon cooperative group case. *Economic and Industrial Democracy*, 20(10), 1-24.
- Bialakowsky, A.; Grima, J.; Zelaschi, C.; Costa, M. y Campos, O. (2005). Identidad y conflictos entre trabajadores en Empresas Autogestionadas. La recuperación del Método. 7º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. Asociación Argentina de Especialistas de Estudios del Trabajo. *Nuevos escenarios en el mundo del trabajo: rupturas y continuidades*. Universidad de Buenos Aires.
www.aset.org.ar/congresos/7/12011.pdf

- Blasi, J. R., Kruse, D. L., & Weltmann, D. (2013). Firm survival and performance in privately-held ESOP companies. In D. L. Kruse (Ed.), *Advances in the economic analysis of participatory and labor-managed firms (vol. 14)* (pp. 109-124). Bingley, UK: Emerald Insight.
- Blasi, J., Freeman, R., Mackin, C., & Kruse, D. (2010). Creating a bigger pie? The effects of employee ownership, profit-sharing and stock options on workplace performance. *Shared capitalism at work: Employee ownership, profit and gain sharing and broad-based stock options* (pp. 138-165). Chicago: University of Chicago Press.
- Bonilla, V. E. (2006). *¿Cuándo escoger el camino de un estudio cualitativo?* Seminario del Centro de Excelencia Académica, Universidad de Puerto Rico.
- Buber, M. (1977). *Yo y Tú*, Ed. Nueva Visión, Bs. As. 1-110
- Buchko, A. A (1992a). Effects of Employee Ownership on Employees Attitudes: A test of three theoretical perspectives. *Work and Occupations*, Vol. 19, No. 1, 59-78.
- Buchko, A. A. (1992b). Employee Ownership, Attitudes, and Turnover: An Empirical Assessment. *Human Relations*. Vol. 45, No. 7, 711-733.
- Buchko, A. A. (1993). The Effects of Employee Ownership On Employee Attitudes: An Integrated Causal Model and Path Analysis. *Journal of Management Studies*, 30: 633-657.
- Cancelo A. (1987). El cooperativismo ante las exigencias del mercado mundial. *Anuario de Estudios Cooperativos*. Universidad de Deusto, 81-89.
- Carberry, E. J. (Ed.). (2011). *Employee ownership and shared capitalism: New directions in research*. Champaign, Illinois: Labor and employment relations association: University of Illinois Urbana-Champaign.
- Cebey, María C. (2004). *El lenguaje como herramienta de lucha en Empresas Recuperadas por sus propios trabajadores*. www.cibersociedad.net
- CICOPA (2015). *Global Report on Industrial and Service Cooperatives 2013-2014*. International Organization of Industrial and Service Cooperatives. A sector of International Co-operative Alliance. 1-19
- CICOPA (2005) - Organización Internacional de las Cooperativas de Producción Industrial, Artesanal y de Servicios - Organización Sectorial de la Alianza Cooperativa Internacional. *Declaración mundial sobre cooperativismo de trabajo asociado*. Bruselas: CICOPA.
- Contrera, P.; Fernández, G.; Machado, M.; Panetta, A.; Pesce V.; Vitturi M.; Zalknig, N. (2009). *Del Trabajo Asalariado a la gestión cooperativa*:

- Una Mirada desde la subjetividad. Universidad de la República. *Revista de Estudios Cooperativos*. Año 14, N°. 1 septiembre 2009. Uruguay. 42-53
- Collin L. (2008). *Fábricas Recuperadas*. Respuestas de los trabajadores argentinos ante el desempleo Economía y Sociedad. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo México. Vol. XIV, Núm. 23, 13-44.
- Cracogna, D. (1993). La identidad cooperativa en un mundo cambiante. *Anuario de Estudios Cooperativos*. 1993, Bilbao. 87-96.
- Cracogna, D. (1991). Reflexiones sobre los valores y principios Cooperativos en la Alianza Cooperativa Internacional. *Anuario de Estudios Cooperativos* 1991. Bilbao. 97-98.
- Dagnino, R.; Novaes, H. (2005). Adequação Socio-Técnica e Tecnologia Social', en X Encontro Nacional de Economia Política, maio de 2005, Campinas.
- Dagnino, R.; Brandão, F. y Novaes, H. (2004). "Sobre o marco analítico conceitual da tecnologia social", en LASSANCE Jr., Antônio et al. *Tecnologia Social - uma estratégia para o desenvolvimento*. Fundação Banco do Brasil, Rio de Janeiro, 15-64.
- De Felice, A. (2004). Los trabajadores de las "empresas recuperadas" ante la mirada de los medios masivos de comunicación: el caso Brukman. 3º Congreso Latinoamericano de Investigaciones en Cooperativismo. Porto Alegre, Brasil.
- de la Garza, E. (2005). Sindicatos y nuevos movimientos sociales en América Latina. Enrique de la Garza (compilador). *Colección Grupos de Trabajo*, CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. 244.
- del Pilar, M. (2005). Cooperativas de trabajo y empresas recuperadas. Trabajo compartido - Año 2- N°11 Publicación virtual de IFICOTRA Córdoba. En aidcmess.com.ar
- del Río, E. (1999). El trabajo como factor de identidad. La concepción del Trabajo. *Cuaderno de Materiales*, No. 9 www.filosofia.net/materiales/num/numero9.htm.
- Deledicque, L.; Féliz, M. y Moser, J. (2005). Recuperación de Empresas por sus Trabajadores y Autogestión Obrera. Un estudio de caso de una Empresa en Argentina. CIRIEC, España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, abril, Número 051. Centro Internacional de Investigación, Informe sobre la Economía Pública Social y Cooperativa. Valencia, España, 51-76.

- Díaz, X; Godoy, L. y Stecher, A. (2005). Significados en un contexto de flexibilización laboral: la experiencia de hombres y mujeres en Santiago de Chile. *Centralidad del Trabajo en las identidades personales*. Centro de Estudios de la mujer, Universidad Diego Portales, 35-51
- Díaz, F.; Jaimez, M. (2009). ¿Existe una cultura cooperativa organizacional en trabajadores cooperativistas y no cooperativistas? *REVESCO* No 97 - Primer Cuatrimestre. 44-57
- Dittmar, H. (1992). The social psychology of material possessions: to have is to be. *Harvester Wheatsheaf*. 43-57
- Dirks, K.; Cummings, L., y Pierce, J. (1996). Psychological ownership in organizations: Conditions under which individuals promote and resist change. *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 9, 1-23.
- Dubar, C. (2002). *La Crisis De Las Identidades: La Interpretación de una mutación*. Ediciones Bellaterra, SA.
- Dubar, C. (1991). *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*. Paris, Armand Colin (Collection U).
- Dubet, F. (1989). *De la sociología de la identidad a la sociología del sujeto*. Vol. 7, N°. 21, 519-546.
- Etzioni, A. (2007). *La dimensión moral: hacia una nueva economía*. Ediciones Palabra. Madrid.
- Elías, Norbert. (1990). "Cambios entre el equilibrio entre el Yo y el Nosotros" en la Sociedad y los Individuos, Barcelona, Ediciones 62, 1990. pp.177-270
- Faundes, M; Juan, J. (2011) *Cómo hacer un análisis de contenido*. Santiago, Metropolitana, Chile. <http://manualper-interpretativo.blogspot.com>
- Fernández, L. (2006). ¿Cómo analizar datos cualitativos? Universitat de Barcelona. Institut de Ciències de l'Educació. *Butileti La Recerca* ISSN: 1886-1946.
- Fjan, G. (2004). *Fábricas Recuperadas: la organización en cuestión*. <http://www.iisg.nl/documents/fajn.pdf>.
- Fjan, G. y Otros. (2003). *Fábricas y empresas recuperadas. Protesta social, autogestión y rupturas en la subjetividad*. Centro Cultural de la Cooperación. Argentina
- Flores, D. (2004). Empresas recuperadas en Argentina. Una nueva lucha contra la precariedad y el neoliberalismo. *El Viejo Topo*, Num. 1999, 41-44.

- French, J. y Rosenstein, J. (1984). *Employee Ownership, Work Attitudes, and Power Relationships*. *Academy of Management Journal*. Vol. 2, No. 4, 861-868.
- French, J. (1987). *Employee Perspectives on Stock Ownership: Financial Investment or Mechanism of Control?* *Academy of Management Review*, Vol. 12 No. 3, 427-435.
- Freundlich, F. y Arnaez, N. (2007). *La participación financiera de las personas en la empresa y su impacto en los resultados: Buenas prácticas y retos en EEUU*. En Bozal, J.C. (Coord.). *La participación en la empresa*. GEZKI-Instituto de Derecho Cooperativo y Economía Social. Universidad del País Vasco. San Sebastian. 77-108.
- Freundlich, F. M. (2009). *Generational perspectives on employee ownership: The relationship between age and satisfaction with cooperative ownership in MONDRAGON*. Doctoral Thesis, Graduate School of Education, Harvard University; Cambridge, MA (UMI Dissertation Publishing number 3385017).
- Gamble, J.; Culpepper, R. y Blubaugh, M. (2002). ESOPs and employee attitudes: The importance of empowerment and financial value. *Personnel Review*, Vol. 31, No.1, 9-26.
- Garabito, G. (2004). *El trabajo en la identidad y la identidad en el trabajo*. Disponible en www.izt.uam.mx/amet/.../4_trabajo_laidentidad.doc
- García, J.; Via, J. y Xirinacs, L. (2006). *La dimensión Cooperativa: economía solidaria y transformación social*. Editorial Icaria.
- Gaullier, X. (1984). *Recherches sur le temps sociaux et les ages*, en *Temporalistes* no 2, no 2. <http://www.sociologics.org/temporalistes>
- Giménez, G. (1997). *Materiales para una teoría de las identidades sociales*. Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM. Disponible en www.prodigyweb.net.mx/peimber/Documentos/Identidades
- Gobierno de España. Ministerio de Empleo y Seguridad Social. (2014). *Guía Laboral: El Trabajo por Cuenta Propia o Autónomo y el Trabajo Asociado*. 7.2. Cooperativas de Trabajo Asociado. www.empleo.gob.es/es/Guia/texto/guia_2/.../guia_2_7_2.htm
- Goldstein, S. G. (1978). Employee Share-Ownership and Motivation. *Journal of Industrial Relations*, Vol.20. 311-330
- Gómez, Miguel A. (2000). Análisis de contenido cualitativo y cuantitativo: Definición, clasificación y metodología. *Revista de Ciencias Humanas-UTP*, Colombia. <http://www.utp.edu.co/~chumanas/revistas/revistas/rev20/gomez.htm>

- González, T.; Cano, A. (2010). Introducción al análisis de datos en investigación cualitativa: Tipos de análisis y proceso de codificación (II). *Nure Investigación*, no 45, 1-10.
- Gordus, Jeanne Prial, Paul Jarley, and Louis A. Ferman. 1981. *Introduction*. In *Plant Closings and Economic Dislocation*. Kalamazoo, MI: W.E. Upjohn Institute for Employment Research, 1-15.
- Graffigna, M. L. (2004). Identidad laboral e identidad social: La construcción simbólica del espacio social. *Revista de Estudios Sobre Cambio Social*. Buenos Aires. Año IV, Número 14.
http://www.catedras.fsoc.uba.ar/salvia/lavbo/textos/14_2.htm
- Greenberg, E. (1980). Participation in Industrial Decision Making and Work Satisfaction: The Case of Producer Cooperatives. *Social Science Quarterly*, Vol. 60, No. 4. 551-569
- Habermas, J. (1987). *Teoría de la acción comunicativa* (vol. I) Taurus. Madrid. 1987.
- Hammer, T. y Stern, R. (1980). Employee Ownership: Implications for the Organizational Distribution of Power. *Academy of Management Journal*. Vol. 23, No. 1, 78-100.
- Hammer, T.; Landau, J y Stern, R (1980). *Predictors of absenteeism in an "off-quadrant" organization: The case of employee ownership*. American Psychological Association Convention, Montreal, Canada.
- Haubert, M. (1984). Cooperativismo y Crisis económica en Andalucía. Instituto de Desarrollo Regional de la Universidad de Sevilla, N° 28. 77-80. ISBN 84-600-3549-2.
- Hochner, A; Granrose, C. (1985). Sources of motivation to choose employee ownership as an alternative to job loss. *Academy Of Management Journal*, 1985. Vol.28, No.4. 860-875.
- Höckertin, C. (2008). Control and participation for employees within geriatric care: Does ownership make a difference? *IOS Press Work* 30. 137-147.
- Höckertin, C. & Härenstam, A. (2006). The Impact of Ownership on Psychosocial Working Conditions: A Multilevel Analysis of 60 Workplaces. *Economic and Industrial Democracy*, vol 27(2), 245-284.
- Huaylupo, J. (2004). *La Identidad Cooperativa una expresión del compromiso con las personas, la sociedad y el Desarrollo*. Universidad de Costa Rica. 1-16.
- Hurtado, J, (1999). La identidad, A parte Rei. *Revista de Filosofía*, No. 28.

Disponible en <http://aparterei.com>.

- Ibarra, P. (2000). Los estudios sobre movimientos sociales; estado de la cuestión. *Revista Española de Ciencia Política*. Vol.1 nº2. 271-290.
- Íñiguez, L. (2003). *Movimientos Sociales: Conflicto, acción colectiva y cambio social*. Publicado por Vázquez, F. Psicología de la acción colectiva. Barcelona: EDIUOC.
- Irizarry, E. (2000). *Análisis Sectorial de la Economía de Puerto Rico*. Universidad de Puerto Rico, Recinto Universitario de Mayagüez. http://ceterisparibus.uprm.edu/articulos/vol2/analisis_sectorial.htm
- Kaarsemaker, E. C. A.; Poutsma, E. (2006). "The Fit of Employee Ownership with other Human Resource Management Practices: Theoretical and Empirical Suggestions Regarding the Existence of an Ownership High-Performance Work System," *Economic and Industrial Democracy* 27(4): 669-685.
- Klein, K. (1987). Employee Stock Ownership and Employee Attitudes: A test of Three Models. *Journal of Applied Psychology Monograph*. 1987. Vol. 72, No. 2. 319-332.
- Klein, K. y Hall, R. (1988). Correlates of Employee Satisfaction with Stock Ownership: Who Likes an ESOP Most? *Journal of Applied Psychology*. 1988, Vol.73, No. 4. 630-638.
- Kruse, D. (2002). *Research Evidence on Prevalence and Effects of Employee Ownership*. Testimony before the Subcommittee on Employer-Employee Relations Committee on Education and the Workforce U.S. House of Representatives. Accessed at National Center for Employee Ownership, www.nceo.org.
- Kruse, D. y Blasi, J. (1997). Employee Ownership, Employee Attitudes, and Firm Performance: A Review of the Evidence. *The Human Research Management Handbook*. Greenwich, CT: JAI Press. 113-151
- Kuvaas, B. (2003). "Employee Ownership and Affective Organizational Commitment: Employees' Perceptions of Fairness and Their Preference for Company Shares Over Cash." *Scandinavian Journal of Management* 19: 193-212.
- Larraitz, G. (coord.) (2008). *La Experiencia Cooperativa de Mondragón: Una síntesis general*. LANKI 2008. 39-43
- Ley de Cooperativas de Euskadi*. Ley 4/1993, de 24 de junio de 1993, Título II. Disposiciones Especiales, Sección 2 Art. 99.

Ley de la Corporación Pública para la Supervisión y Seguro de Cooperativas de Puerto Rico. Ley 114 de 17 de agosto de 2001 según enmendada. Estado Libre Asociado de Puerto Rico.

Ley General de Sociedades Cooperativas de Puerto Rico. Ley 239 del 1 de septiembre de 2004 según enmendada. Estado Libre Asociado de Puerto Rico.

Ley Habilitadora para el Fondo de Inversión y Desarrollo Cooperativo. Ley 198 del 18 de agosto de 2002, según enmendada. Estado Libre Asociado de Puerto Rico.

Ley Orgánica de la Comisión de Desarrollo Cooperativo de Puerto Rico. Ley 247, de 10 agosto de 2008. Estado Libre Asociado de Puerto Rico.

Long, R. (1978a). The Effects of Employee Ownership on Organizational Identification, Employee Job Attitudes, and Organizational Performance: A Tentative Framework and Empirical Findings. *Human Relations*. Volume 31, Number 1. 29-48.

Long, R. (1978b). The Relative Effects of Share Ownership vs. Control on Job Attitudes in an Employee-Owned Company. *Human Relation*. Volume 31, Number 9. 753-763.

Long, R. (1980). Job Attitudes and Organizational Performance Under Employee Ownership. *Academy of Management Journal*. Vol 23, No. 4. 726-737.

Long, R. (1981). The Effects of Formal Employee Participation in Ownership and Decision Making on Perceived and Desired Patterns of Organizational Influence: A longitudinal Study. *Human Relations*. Volume 34, Number 34, 847-876.

Longo, M. (2005). Un tiempo incierto. *La socialización en el trabajo en un contexto de transformaciones*. 7° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo Nuevos escenarios en el mundo del trabajo: rupturas y continuidades, Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.

López de Méndez, A. (2006). *Los diseños de investigación cualitativa*. Seminario del Centro de Investigaciones Educativas. Universidad de Puerto Rico, Facultad de Educación.

López, J.; Scandroglio, B. y San José, M. (2008). *La teoría de la Identidad Social: Una síntesis crítica de sus fundamentos, evidencias y controversias*. *Psicothema*. Volumen 20, Número 1. 80-89.

Marcus, Lars. (1988). Cooperatives and Basic Values. ICA XXIX Congress, Stockholm, July 1988, Agenda & Reports, ICA, Geneva, 1988, p.96.

- Martí, Juan Pablo. (2006). Desafíos en la relación entre empresas recuperadas y movimiento sindical en Argentina y Uruguay. *Revista UNIRCOOP* Vol.4, #1. 219-236.
- Martí, J.; Bertullo, J.; Soria, C.; Barrios, D.; Silveira, M.; Camilleti, A.; Tevez, D.; Guidini, J. y Herrera, A. (2004). *Empresas recuperadas mediante cooperativas de trabajo*. Viabilidad de una alternativa. *UniRcoop*. Vol. 2, # 1. 80-105
- Martínez, O; Vocos, F. (2002). Las Empresas Recuperadas por los Trabajadores y el Movimiento Obrero. Artículo publicado en *Produciendo Realidad, Las Empresas Comunitarias*, Topia Editorial en colaboración con La Maza -revista de política y cultura-, Buenos Aires. http://www.iisg.nl/labouragain/documents/martinez_vocos.pdf.
- Martínez, Alejandro. (1995). Los valores y los principios cooperativos. *REVESCO*. Madrid. N° 61. 35-45.
- Maxwell, Joseph A. (2012). *Qualitative Research Design. An Interactive Approach*. Sage Publication, Third Edition 2012.
- Meléndez Ferrer, Luis; Pérez Jiménez, César. (2006). Propuesta estructural para la construcción metodológica en investigación cualitativa como dinámica del conocimiento social. *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, Año 3: No. 3. 33-50.
- Melucci, A. (2001). *Vivencia y convivencia: teoría social para una era de la información*, Trotta. Madrid.
- Mendoza, Rudy. (2006). *Investigación cualitativa y cuantitativa diferencias y limitaciones*. Disponible en: <http://www.ilustrados.com/tema/9562>.
- Mondragón Corporación Cooperativa (2005). *Reflexión sobre el sentido de la Experiencia Cooperativa de Mondragón (PRSE)*. Informe Final
- NCEO – National Center for Employee Ownership (2016). “Research on Employee Ownership, Corporate Performance and Employee Compensation”. Sitio web revisado el 4 de abril, 2016: <http://www.nceo.org/articles/research-employee-ownership-corporate-performance>
- Novaes, H. (2005). *Para além da apropriação dos meios de produção? O processo de Adequação Sócio-Técnica em Fábricas Recuperadas*. (Dissertação de Mestrado). Instituto de Geociências, Unicamp, Campinas. <http://libdigi.unicamp.br/document/?code=vtls000375370>
- Nordhaug, O. y Okland, G. (2005). Does Employee Ownership Affects Organizational Commitment? *Scandinavian Journal of Business Research*. Vol.18. 41-56

- Oliver, N. (1990). Works Rewards, Work Values, and Organizational Commitment in an Employee-Owner Firm: Evidence from the U.K. *Human Relations*, Volume 43, No. 6. 513-526.
- Oliver, N. (1984). An Examination of Organizational Commitment in Six Workers' Cooperatives in Scotland. *Human Relations*, Volume 37, Number 1. 29-46.
- Organización Internacional del Trabajo. (2002). *Recomendación 193 del 2002*.
- O'Toole, J. (1979). The uneven record of employee ownership: Is worker capitalism a fruitful opportunity or an impractical ideal? *Harvard Business Review*, 57 (9).185-197.
- Parrilla Bonilla, A. (1986). *Cooperativismo: Teoría y Práctica*. Capítulo II. El concepto cooperativista del hombre. Editorial Universidad de Puerto Rico. 36-37.
- Paul, R. J., *et al.*, (2000). "Empowerment, Expectations and the Psychological Contract -- Managing the Dilemmas and Gaining the Advantages," *Journal of Socio-Economics* 29: 471-485.
- Pencavel, J. (Ed.). (2013). *The economics of worker cooperatives*. Northampton, Massachusetts (USA): Edward Elgar.
- Pencavel, J., Pistaferri, L., & Schivardi, F. (2006). Wages, employment and capital in capitalist and worker-owned firms. *Industrial and Labor Relations Review*, 60(1), 23-44.
- Pendleton, A.; Wilson, N. y Wright, M. (1998). The Perception and Effects of Share Ownership: Empirical Evidence from Employee Buy-Outs. *British Journal of Industrial Relations*. Vol. 36, No. 1. 99-123.
- Pierce, J.; Jussila, I. (2012). *Psychological Ownership and Organizational Context: Theory, research evidence, and application*. Cheltenham, UK. Edward Elgar, New Horizon in Management Series.
- Pierce, J.; Kostova, T. y Dirks, K. (2002). The State of Psychological Ownership and Extending a Century of Research. *Review of General Psychology*, Vol 7 (1). 84-107.
- Pierce, J.; Kostova, T. y Dirks, K. (2001). Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations. *Academy of Management Review*. 2001. 28, No. 2. 298-310.
- Pierce, J.; Rubinfeld, S. y Morgan, S. (1991). Employee Ownership: A conceptual Model of Process and Effects. *Academy of Management Review*. 1991, Vol. 16, No. 1.121-144.

- Poutsma, Erik; Van Eert, Coen; Ligthart, Paul E.M.; (2015). Employee ownership and organizational citizenship behavior: High performance ownership systems and the mediating role of psychological ownership. In A. Kauhanen (Ed.), *Advances in the economic analysis of participatory & labor-managed firms (vol. 16)* (pp. 223-248). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Pruvost, M. (2001). *El lenguaje que nos identifica*. Proyecto del Centro de Ciencia, Educación y Sociedad, CECIES.
www.educar.org/articulos/ellenguajequenosidentifica.asp
- Rebón, J. (2005). *Trabajando sin patrón. Las empresas recuperadas y la producción*. Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Argentina. Documentos de Trabajo, No. 44.
- Rhodes, S. y Steers, R. (1981). Conventional vs. Worker-Owned Organizations. *Human Relations*, Volume 34, Number 12. 1013-1035.
- Romero D. (2005). Diez Teorías sobre Motivación en el trabajo. En <http://trabajomotivacion.blogspot.com.es/2005/08/diez-teoras-sobre-motivacin-en-el.html>.
- Rosen, C., Case, J., & Staubus, M. (2005). *Equity: Why employee ownership is good for business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Rothschild-Whitt, J. (1979). The Collectivist Organization: An Alternative to Rational-Bureaucratic Models. *American Sociological Review*, 1979, Vol.44. 509-527.
- Ruggeri, A. (2007). I Encuentro internacional: *La economía de los trabajadores. Autogestión y distribución de la riqueza*. Programa Facultad Abierta, Facultad de Filosofía y Letras Universidad de Buenos Aires. 2007.
- Rusell, R; Hochner, A; y Perry, S. (1979). Participation, Influence and Worker-Ownership. *Industrial Relations*, Vol. 18, No. 3. 330-341.
- Salinas, F. (1995). Notas para bucear en la Identidad Cooperativa. *REVESCO*, Madrid. N° 61. 63-164.
- Sancha, J. (2003). Recuperación de fuentes de trabajo a partir de la autogestión de los trabajadores. Seminario de Economía social. Instituto de Estudios y Formación, Espacio de Economía Social. Central de Trabajadores Argentinos (CTA).
- Sainsaulieu, R. (1988). Identités collectives et reconnaissance de soi dans le travail, en *L'identité au travail*. Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques. 302-343.

- Santamaría, E. (2007). De la crisis de las Identidades a la Configuraciones Precarias de la Identidad. *Thémata. Revista de Filosofía*. Vol. 39, 2007. Centro de Estudios sobre la Identidad Colectiva (CEIC/IKI) Universidad del País Vasco (UPV/EHU). 629-635.
- Scandroglio, B.; López, J.S.; San José, M.C. (2008). La Teoría de la Identidad Social: una síntesis crítica de sus fundamentos, evidencias y controversias, *Psicothema*, 20 (1), 80-89.
- Sesil, J., Kroumova, M., Kruse, D., & Blasi, J. (2007). Broad-based employee stock options in the United States: Company performance and characteristics. *Management Revue*, 18(2), 5-22.
- Sennett, Richard (2000). *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Anagrama, Barcelona, 2000. Traducción de Daniel Najmías.
- Shirom, A. (1972). The Industrial Relations Systems of Industrial Cooperatives in the United States, 1880-1935. *Labor History*, Vol. 13. 533-551.
- Sociedad Cooperativa de Producción en Francia. (2015). ¿Qué es una Scop? en www.scop.coop.
- Soto, R. (2004). *Identidad y Participación Cooperativa: Estudio de Caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los empleados de la Asamblea Legislativa de Costa Rica*. Ponencia para el VIII Seminario Internacional de la Red UNIRCOOP: La identidad de la Cooperativa al Corazón de su Éxito: Presentación de Herramientas de Gestión. Universidad Sherbrooke.
- Stern, R y Hammer, T. (1980). Employee Ownership: Implications for the Organizational Distribution of Power. *Academy of Management Journal*, Vol.23, No. 1. 78-100.
- Stern, R.; Wood, H. y Hammer, T. (1979). Employee Ownership in Plant Shutdowns. Kalamazoo, Mich. Upjohn Institute. 3-34
- Svampa, M. (2000). *Desde Abajo: La transformación de las identidades sociales*. Biblos, Buenos Aires, Ed. Biblos, UNGS. 25-50
- Todaro, R; Yáñez, S. (2004). *El trabajo se transforma. Relaciones de producción y relaciones de género*. Santiago de Chile: CEM Ediciones. 35-62
- Tajfel, H. (1981). Human Groups and Social Categories. *Cambridge University Press*, Cambridge. 17-43

- Trewhitt, L. (2000). Employee buyouts and employee involvement: a case study investigation of employee attitudes. *Industrial Relations Journal*. Vol. 31, No. 5. 437-451.
- Tucker, J.; Nock, S. y Toscano, D. (1989). Employee Ownership And Perceptions of Works. *Work and Occupations*. Vol. 16, No. 1. 26-42.
- Van D. L.; Pierce, J. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organization citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*. Volumen 25, Issue 4. 439-459
- Vandewalle, D.; Dyne, L. y Kostova, T. (1995). Psychological Ownership: An Empirical Examination of Its Consequences. *Group & Organization Management*, Vol. 20, No. 2. 210-226.
- Vargas, A. (1995). La identidad cooperativa y la cooperativa como empresa: Luces y sombras. Los valores y los principios cooperativos. *REVESCO*, Madrid. N° 61. 179-192.
- Weltmann, D.; Blasi, J.; Kruse, D. (2015). "Does Employee Ownership Affect Attitudes and Behaviors? The Role of Selection, Status, and Size of Stake" *In Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms*. Published online: 15 Dec 2015; 249-275.
- Yin, Robert. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*, 4th ed. P.cm. (Applied social research methods v.5) SAGE Publications, Inc. 2009.

ANEXOS

Anexo 1: Resumen de los estudios empíricos (ESOP y COOPS)

Año(s)	Autor
1978a, 1978b	<p>Long</p> <p>Estudio entre trabajadores dueños y no dueños</p> <p>(Desarrolla Modelo de los efectos de la propiedad/tenencia de acciones en el desempeño de la organización.</p> <p>Variables:</p> <p>Propiedad/satisfacción/ participación/ sentido de pertenencia/ integración (objetivos)/ compromiso/ motivación</p> <p>Niveles de Satisfacción:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Organizacional -Departamento -Trabajo <p>Analizar el modelo y ver su aplicabilidad a la Transformación en Cooperativas</p>
1978	<p>Goldstein</p> <p>(Desarrolla Modelo de motivación de trabajadores accionistas)</p> <p>Variables:</p> <p>Desafío/ apoyo/ Responsabilidad/ Compromiso/ Ingreso/ Riqueza/ Estabilidad/ Satisfacción/ Carrera/ Aplicación/ Participación</p>
1979	<p>Long</p> <p>Estudio entre trabajadores dueños y no dueños/ antes y después de la propiedad</p>
	Rusell, Hochner and Perry
1980	<p>Long</p> <p>Estudio entre trabajadores dueños</p> <p>Variables:</p> <p>Propiedad/ actitudes laborales/ desempeño organizacional</p>
	<p>Greenberg</p> <p>Entre trabajadores dueños y no dueños</p>
	Hammer and Stern

	Estudio sobre la relación de la propiedad y el control entre trabajadores dueños
1981	Rhodes and Steers Estudio en Cooperativa
1981	Long Estudio en comparación antes y después de la propiedad
1982	Long Estudio en comparación antes y después de la tenencia
1984	French and Rosenstein Estudio entre los trabajadores dueños Variables: Propiedad accionaria/Actitudes y Conducta/ Identificación Organizacional/Deseo de influencia/ Información Financiera
	Oliver Estudio en seis (6) Cooperativas de trabajadores en Escocia. La esencia del estudio es argumentar que las actitudes y los comportamientos pueden ser vistos como un producto de una interacción entre las personas y las situaciones (condiciones de trabajo). Los datos serán utilizados para sugerir lo que puede suceder con el compromiso, si hay un grado particularmente elevado de "ajuste " entre los valores y las expectativas de los empleados y la recompensa o rendimiento ofrecido por la organización empleadora.
1985	Hochner and Granrose Estudio en Cooperativa, investiga las fuentes de las motivaciones de los empleados para la selección de la alternativa concreta de un intento de compra de participaciones a raíz de la planta, tienda, o el cierre de la oficina. En cuanto a las motivaciones para la elección de la propiedad de los trabajadores en una situación de compra (1) puede ayudar a determinar la viabilidad de los empleados de apoyo a la propiedad como una alternativa a la pérdida del empleo, y (2) también permite el examen del interés latente en participación de los trabajadores que las crisis pueden despertar. Sobre las actitudes empresariales y colectivas en los trabajadores que se inclinan a la propiedad de trabajadores. Hipótesis: Los factores situacionales.

	<p>1: Salvar el trabajo. Los trabajadores que opten por la propiedad de los empleados tienen más probabilidades de ser realidad que los trabajadores desempleados que no lo elija.</p> <p>2: Las barreras a la movilidad. Los trabajadores con características personales o de la situación que se asocia generalmente con la inmovilidad de trabajo posterior a la parada son más propensos a elegir la propiedad de los empleados que los que tienen las características asociadas con una cierta movilidad. Los bajos ingresos, bajos niveles de cualificación, el nivel de antigüedad bajo, propietario de una casa, estar casado y tener una familia todos pueden ser obstáculos a la movilidad.</p> <p>Actitudes y creencias individuales.</p> <p>3: los ideales empresariales. Trabajadores de la elección de la propiedad de los empleados es más probable que se adhieren a los ideales de ánimo de lucro, la propiedad, y la eficiencia de los trabajadores no elegir el accionariado asalariado.</p> <p>4; ideales colectivos y participativos. Los trabajadores que opten por la propiedad de los empleados es más probable que se adhieren a los ideales de participación de los trabajadores en la toma de decisiones organizacionales que los trabajadores que no eligen el accionariado asalariado.</p> <p>5: Los factores situacionales que él la mayor fuente de motivación para la elección de accionariado asalariado, seguido por los ideales empresariales. Ideales colectivos serán los más débiles.</p>
1987	<p>Sockett</p> <p>Estudio entre los trabajadores dueños de tres compañías</p> <p>Variables: Propiedad/ Actitudes y Conductas/ líderes de Sindicatos</p>
	<p>Klein</p> <p>Estudio entre trabajadores dueños de 37 ESOP.</p> <p>Variables: Propiedad/ Actitudes de los trabajadores</p> <p>Utiliza tres modelos de Satisfacción: Extrínseco, Instrumental e Intrínseco</p>
	<p>Caciopo and Kenny</p> <p>Estudio entre trabajadores dueños de una sociedad Limitada. Comparación entre los directos e indirectos, hace uso del modelo</p>

	<p>de Long</p> <p>Variables: Satisfacción y seguridad laboral/ Productividad/ Influencia/ Compromiso e Implicación/ Cooperación y presión de grupo</p>
	<p>French</p> <p>Estudio que compara la orientación económica de la propiedad sobre la orientación al control. (PDM)</p> <p>Bueno para contrarrestar con la teoría de Etzioni y los datos obtenidos en las cooperativas estudiadas.</p> <p>Menciona estudios en cooperativas.</p> <p>Variables:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tamaño e importancia como inversores 2. Identificación Organizacional e información recibida 3. Satisfacción/ Deseo de influencia
1988	<p>Klein and Hall</p> <p>Estudio sobre la correlación de la satisfacción del Trabajador con la titularidad de acciones. Comparación entre los trabajadores dueños y no dueños</p> <p>Variables: Características de la empresa/ Status laboral del trabajador/ valores del Trabajador/ Interacción de las características del trabajador y la empresa/ actitudes generales del trabajador hacia la empresa como un todo</p>
1989	<p>Tucker, Nock and Toscano</p> <p>Estudio en comparación antes y después de la tenencia</p>
1990	<p>Oliver</p> <p>Estudio entre los trabajadores dueños. Este estudio examina la influencia de los valores de trabajo de los trabajadores, las características demográficas, y las recompensas de organización en los niveles de compromiso organizacional, la participación, la identificación y la lealtad en una empresa del Reino Unido propiedad de los trabajadores.</p>
1991	<p>Amatai Etzioni</p> <p>Pierce, Rubinfeld & Morgan</p> <p>Presenta un modelo de la propiedad de los trabajadores. (aplicable</p>

	<p>a las cooperativas)</p> <p>Modelo conceptual del PO Hablan sobre:</p> <p>El fenómeno de la propiedad y su rol (las formas de propiedad, los atributos del constructor, la propiedad formal y psicológica),</p> <p>Las precondiciones para los efectos de la propiedad (Expectativas de la propiedad, el sentido de legitimidad, el compromiso de la administración con la propiedad de los trabajadores, la orientación económica, el origen de la propiedad la integración de los trabajadores)</p> <p>Los efectos psico-sociales y comportamientos de la propiedad de trabajadores (Motivación de los trabajadores, actitudes, desempeño, comportamientos)</p>
1992a	<p>Buchko</p> <p>Utiliza el modelo de satisfacción de Klein (1987) Intrínseco, Extrínseco e Instrumental</p>
1993b	<p>Buchko</p> <p>Estudio examina los efectos de la propiedad en las actitudes de los trabajadores y el comportamiento de movilidad laboral actual sobre un periodo de tiempo extendido, entre los trabajadores dueños</p>
1995	<p>Vandewalle, Dyne and Kostova</p> <p>Estudio en una cooperativa de vivienda universitaria</p> <p>Artículo escrito sobre la base del trabajo de Pierce et al. (1991, 1992, 1994) y una prueba al modelo de consecuencias de la titularidad psicológica.</p>
1996	<p>Dirks, Cummings, and Pierce</p> <p>Hablan sobre: El concepto de la propiedad psicológica y su aplicación a la organización.</p> <p>El PO es el concepto central de su teoría. La fusión del objeto y el Yo (self) juega un rol central en la teoría.</p> <p>Condiciones que moderan los efectos de la PO sobre la disposición hacia el cambio (las tres dicotomías en los tipos de cambios)</p> <p>Tres necesidades básicas del Ser Presenta un esquema que presenta el PO, los tipos de cambio y la disposición del individuo hacia los cambios en la organización</p>

	<p>Proposiciones:</p> <p>1) Las personas promoverán iniciativas de cambio en la medida en que se cumplan sus necesidades básicas de auto-mejora, auto continuidad, control y eficacia.</p> <p>2) Las personas resistirán las iniciativas de cambio en la medida en que se frustren sus necesidades básicas.</p> <p>3) Bajo cambios de iniciativa propia, la propiedad psicológica va a ser relacionada positivamente con la disposición del individuo al cambio.</p> <p>4) Bajo cambios evolutivos, la propiedad psicológica va a ser relacionada positivamente con la disposición del individuo al cambio.</p> <p>5) Bajo cambios que suman/añaden, la propiedad psicológica va a ser relacionada positivamente con la disposición del individuo al cambio.</p> <p>6) Bajo cambios impuestos, la propiedad psicológica va a ser relacionada negativamente a la disposición del individuo hacia el cambio.</p> <p>7) Bajo cambios revolucionarios, la propiedad psicológica va a ser relacionada negativamente a la disposición del individuo hacia el cambio.</p> <p>8) Bajo cambios que sustraen, la propiedad psicológica va a ser relacionada negativamente a la disposición del individuo hacia el cambio.</p>
1997	<p>Kruse and Blasi</p> <p>Resumen de los estudios de Propiedad de los trabajadores, Actitudes y desempeño de la Empresa</p> <hr/> <p>Bartkus</p> <p>El foco del trabajo está en el cambio de organización posible y precipitado por la introducción y aplicación del ESOP.</p> <p>ESOP como motor de una transformación organizacional.</p> <p>Introduce el concepto Cambio socio técnico</p> <p>Factores que influyen en la efectividad de la organización por la presión creada de un cambio socio técnico:</p> <p>-Propósito del ESOP</p>

	<p>- Percepción de los dueños (Gerenciales y trabajadores)</p> <p>- Nivel de participación en el sistema de toma de decisiones</p> <p>- Cultura Organizacional</p>
1998	<p>Keef</p> <p>Estudio Longitudinal, utiliza modelo de Long (1978a)</p>
	<p>Pendleton, Wilson and Wright</p> <p>Trabajo sobre el impacto de la tenencia accionaria de los trabajadores en las actitudes de los trabajadores</p> <p>Apoya los trabajos de Klein (1987) y Pierce (1991).</p>
2000	<p>Pestoff</p> <p>En referencia al estudio Work Environment and Cooperative Social Services Project (WECSS) realizado por Pestoff en 1998 sobre centros de cuidado diurno en Suecia.</p> <p>Comparación entre cooperativas (trabajo, cooperativas de padres), Asociaciones voluntarias y los servicios públicos (municipales).</p>
	<p>Trewhitt</p> <p>Investiga la asociación entre la propiedad compartida de los trabajadores (ESO) y la implicación de los trabajadores (EI) en una empresa de trabajadores dueños.</p> <p>Estudio entre trabajadores dueños y no dueños</p>
2001	<p>Pierce, Kostova and Dirks</p> <p>Básicamente habla lo que se expuso en el 1991 y el 1996.</p> <p>Habla sobre: La definición de PO,</p> <p>Contesta por qué existe la PO estableciendo las raíces de la PO y los tres motivos de las personas: 1) Eficacia y eficiencia, 2) Identidad propia, 3) tener un espacio/lugar)</p> <p>Tiene una buena tabla comparativa entre PO, Compromiso, Identificación e internalización</p>
2002	<p>Kruse</p> <p>Estudio de pruebas sobre la existencia y efectos de la Propiedad sobre los trabajadores o trabajadores dueños</p>
	<p>Gamble, Culpepper and Blubaugh</p> <p>Estudio con Pilotos de tres líneas aéreas.</p>

	<p>Apoya el modelo de satisfacción instrumental y extrínseco de Klein.</p> <p>Encuentra unos resultados sobre el valor financiero del ESOP mayor que Buchko.</p>
2003	<p>Bayo, Galilea & Merino</p> <p>Estudio sobre el impacto en la participación en el desempeño de las cooperativas y las empresas capitalistas.</p> <p>Estudio en 965 plantas manufactureras con por lo menos 50 empleados.</p>
2004	<p>Ledford, Lucy and Leblanc</p>
	<p>Bakan, Suseno, Pinnington and Money</p> <p>Este estudio investiga los efectos directos e indirectos de la participación financiera (FP) y la participación en la toma de decisiones (PDM) sobre las actitudes de trabajo de los trabajadores.</p>
	<p>Dyne and Pierce</p> <p>Teoría de la PO, aplicación para la organización</p> <p>Hipótesis 1a: la propiedad psicológica se relaciona positivamente con Compromiso organizacional.</p> <p>Hipótesis 1b: la propiedad psicológica se relaciona positivamente con la satisfacción laboral.</p> <p>Hipótesis 2a: la propiedad psicológica se relaciona positivamente con auto-estima de los trabajadores en la contexto de la organización (es decir, la organización basada en la autoestima).</p> <p>Hipótesis 3a: la propiedad psicológica se relaciona positivamente con el desempeño del empleado.</p> <p>Hipótesis 4a: la propiedad psicológica se relaciona positivamente con la ciudadanía con la organización.</p> <p>Hipótesis 4b: la propiedad psicológica aumentará varianza explicada en el comportamiento de ciudadanía organizacional, más allá de los efectos de compromiso y satisfacción en el trabajo.</p>
	<p>Pierce & Rodgers</p> <p>Estudio sola relación entre la propiedad psicológica y el desempeño de los trabajadores.</p>
2005	<p>Nordhaug</p> <p>Estudio sobre la relación entre la propiedad individual y colectiva, y</p>

	<p>el compromiso de la organización.</p> <p>Define compromiso organizacional con estas tres variables: identificación con, la implicación y adhesión a la empresa.</p> <p>Hipótesis:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. En el caso de la propiedad colectiva, los trabajadores co-propietarios se identifican más fuertemente con la compañía que otros empleados. 2. En el caso de la propiedad colectiva, los trabajadores co-propietarios se implicarán más en la compañía que otros empleados. 3. En el caso de la propiedad colectiva los trabajadores co-propietarios estarán más fuertemente vinculado a la sociedad que otros empleados. 4. Los empleados que posean acciones de la compañía sobre una base individual se impliquen más en la empresa que los empleados no-propietarios. 5. El sentido de los empleados de ser co-propietarios se relaciona positivamente con su identificación con la empresa. 6. El sentido de los empleados de ser co-propietarios se relaciona positivamente con su implicación en la empresa. <p>Hipótesis 7: el sentido de los empleados de ser co-propietarios se relaciona positivamente con su adhesión a la empresa.</p>
2006	<p>Höckertin and Härenstam</p> <p>Hipótesis: Los trabajadores de las cooperativas consideran que su control y su clima psicosocial va ser mayor en comparación con los que trabajan en las formas de propiedad.</p>
2007	<p>Sengupta; Whitfield; McNabb</p> <p>Contradice las teorías de Pierce (1991)</p>
2008	<p>Höckertin</p> <p>Estudio comparativo entra coops y entidades públicas y privadas.</p>
2010	<p>Pendleton & Robinson</p>

Anexo 2: Resumen de los estudios empíricos realizados en cooperativas

Año	Autor (es)	Resultados
1980	<p>Greenberg</p> <p>Entre trabajadores dueños y no dueños</p> <p>Encuesta de 560 trabajadores en 4 cooperativas y una firma gran de trabajadores no dueños. Estudio sobre la membresía en la cooperativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Una mayor satisfacción del trabajo en la Cooperativa y una mayor participación en las funciones (gestión) asociada con una mayor satisfacción. • Que la participación en la gobernanza de las empresas industriales mejoran significativamente la sensación de satisfacción en el trabajo. Sin duda, varias explicaciones alternativas siguen siendo posibles. Los ingresos, por ejemplo, podría ser importante, aunque la ausencia de variación en la satisfacción entre las cooperativas que varían en los ingresos parece que hacen poco probable. Del mismo modo, el tamaño de la fuerza de trabajo puede ser un factor, a pesar de la congruencia de las puntuaciones en el índice de satisfacción entre las cooperativas, a pesar de sus diferentes tamaños, que parecen disminuir la importancia de motivos de esta variable. Por último, la posibilidad de que las cooperativas de productores podría ser simplemente la contratación de personas con una propensión a participar quien podría mostrar una mayor satisfacción en esta configuración se hace menos sostenible tanto por los datos que demuestran las razones por las que las personas se unen a estas empresas y por los datos que muestran la ausencia de una relación significativa entre los tipos de participación (como se muestra en las actividades sindicales) en la planta convencional y satisfacción. Aunque ninguna de estas explicaciones alternativas pueden ser rechazadas de manera concluyente, no parece lo suficientemente poderoso para debilitar la fuerte relación que existe entre los industria autogobierno y satisfacción. En esa relación es, quizás, una lección para la organización más razonable de trabajo en otras industrias.
1981	<p>Rhodes and</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sobre la base de una muestra de

	<p>Steers</p> <p>Encuesta de 141 trabajadores en una cooperativa y una firma convencional. Estudio sobre la membresía en la cooperativa.</p>	<p>trabajadores-socios de una cooperativa de productores y trabajadores en una organización convencional, este estudio empírico prueba partes de un modelo teórico que explica la relación entre la propiedad y el control de los trabajadores y las actitudes y conductas laborales. Según el modelo, los trabajadores-propietarios de la cooperativa con la hipótesis de que tienen una mayor percepción de participación en la toma de decisiones, la equidad de remuneración, las contingencias de remuneración de rendimiento, y las normas del grupo de trabajo que los trabajadores en la organización convencional. Estas percepciones, a su vez, se espera que conduzca a un mayor compromiso con la organización y reducir los niveles de absentismo, retrasos, accidentes, reclamaciones y facturación. Los resultados apoyan parcialmente el modelo con los miembros de la cooperativa más comprometidos con su organización, mientras que al mismo tiempo tienen mayores niveles de ausentismo y llegadas tarde que los trabajadores en la empresa convencional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un mayor compromiso en la cooperativa, compromiso percibido positivamente en 1981 en la participación sobre las decisiones y mejor las normas del grupo. • Hay una percepción significativa de una mayor remuneración, rendimiento mientras que en las cooperativas las normas favorables (reglas) son insignificante superior. • Se percibe una participación mayor entre los miembros de la cooperativa que en la empresa convencional similar. • Una baja rotación de personal y las quejas en la cooperativa, no hubo diferencias en accidentes, pero el ausentismo y las tardanzas aumentaron.
1984	<p>Oliver</p> <p>Estudio en seis (6) Cooperativas de trabajadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros de las cooperativas parecen formar un grupo altamente auto-seleccionados, y los resultados obtenidos en las escalas de compromiso con la organización que fueron significativamente

	<p>en Escocia. La esencia del estudio es argumentar que las actitudes y los comportamientos pueden ser vistos como un producto de una interacción entre las personas y las situaciones (condiciones de trabajo).</p> <p>Los datos serán utilizados para sugerir lo que puede suceder con el compromiso, si hay un grado particularmente elevado de "ajuste" entre los valores y las expectativas de los empleados y la recompensa o rendimiento ofrecido por la organización empleadora.</p> <p>***Establece modelo***</p>	<p>superiores a las de la población normal. Los datos se interpretan como una estrecha relación entre los valores y objetivos de los miembros de las cooperativas y lo que las cooperativas como organizaciones de trabajo le proveen. El compromiso fue significativamente más alto en la cooperativa que en la población normal en las tres medidas de compromiso (Identificación, implicación y lealtad), a pesar de tener salarios por debajo del promedio. Los trabajadores expresan que la estructura de la cooperativa es importante en la elección del lugar de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Introducción: Habla de las tres categorías tipos de cooperativas en el Reino Unido identificadas por Paton (1998). <ul style="list-style-type: none"> ○ cooperativas dotadas- empresas que se han regalado a sus empleados por los propietarios benévolos ○ cooperativas defensivas- formada por los empleados para reservar puestos de trabajo en el cierre de una fábrica ○ cooperativas constructivas- que son las nuevas empresas establecidas desde el principio como las cooperativas • Dice que la literatura existente sobre los efectos de la propiedad de los trabajadores estudios en las actitudes y los comportamientos presentan una imagen poco clara. Cuando se examinaba los efectos de la propiedad de los trabajadores sobre las actitudes en un grupo en su totalidad, los efectos poco claros eran evidentes, pero cuando la muestra se dividía en grupos de acuerdo con actitudes que, surgía una relación más estrecha. Estos resultados eran consistentes con la idea que las actitudes y los comportamientos en las organizaciones son producto de las características de sus miembros de la fuerza de trabajo y las características de la organización. • Dice que Steers (1977) definió el compromiso con la organización como “La fuerza relativa de la identificación de un individuo y su implicación en una organización en particular”. El compromiso con la organización está caracterizado por tres factores: 1) una fuerte creencia y aceptación de los fines y valores de la organización, 2) la voluntad de ejercer
--	--	---

		<p>un esfuerzo considerable en nombre de la organización y 3) un fuerte deseo de seguir siendo un miembro de la organización. (Porter, Steers Mowday and Boulian (1974). El compromiso difiere del concepto estricto de satisfacción en el trabajo en que el compromiso es más global, lo que refleja una respuesta afectiva general a la organización en su conjunto. (Mowday, Steers and Porter, 1979).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Varios autores sugieren que la propiedad de los trabajadores puede afectar el compromiso de los trabajadores. <ul style="list-style-type: none"> ○ Long (1978) sostuvo que la implicación en la organización es probable que aumente por la propiedad de trabajadores debido: 1) pruebas físicas y jurídicas de asociación con la organización, 2) derecho a obtener información adicional (ejemplo, el informe anual, etc.) acerca de la organización, 3) un sentimiento de objetivos comunes. ○ Por su parte Rhodes and Steers (1981) sostuvieron que la forma de organización cooperativa dará lugar a los trabajadores que tengan una mayor percepción de participación en la toma de decisiones, la equidad de remuneración, el desempeño / recompensa contingencias de, y las normas del grupo de trabajo. Por consiguiente. miembros de cooperativas tienen más probabilidades de ser altamente comprometidos con su organización que son empleados en una organización convencional. Sus resultados apoyaron parcialmente este argumento, con los miembros de la cooperativa que muestran una mayor percepción de la participación, la equidad de remuneración, y las contingencias de remuneración de rendimiento, y mayores (de actitud) el compromiso de un grupo de control en una empresa convencional organizada. El modelo que Rhodes y Steers presentaron puede ser criticado por que agotan un flujo unidireccional de
--	--	--

		<p>influencia éste asume que la forma de organización se percibe de una manera similar por diferentes personas, y que estas percepciones llevan, en general, a las mismas actitudes (en diferentes personas). Esta posición ignora los posibles efectos moderadores de los valores y expectativas de las personas que trabajan en la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resultados: en términos de las características de las cooperativas, las demográficas, actitudes laborales y los resultados de las entrevistas <ul style="list-style-type: none"> ○ La Cooperativas- La inversión de capital de los miembros fue muy baja, la mayoría de las cooperativas fue financiada por préstamos de la banca u fondos inversión. La membresía fue estrictamente para los trabajadores que ya trabajaban en ellas. Ninguna cooperativa tenía una estructura formal de gestión, las decisiones se tomaban por consenso en reuniones generales usualmente cada semana. Las cooperativas eran pequeñas, entre 4 y 12 miembros. Se trabajaba una media de 45 horas a la semana, no pagaban horas extras, solo en una había diferencias en el salario. El salario era un 30% más bajo que el promedio nacional. ○ Datos demográficos- La edad media de los miembros era 25 años. En general, los miembros de las cooperativas tenían una experiencia de educación alto o un grado de nivel bien alto y estaban mucho más cualificados en comparación al promedio o lo que se espera encontrar en trabajos equivalentes en organizaciones tradicionales. ○ Actitudes laborales-Los miembros de las cooperativas mostraron, en general, un compromiso más alto significativamente con la organización y también en cada una de las tres variables (identificación, implicación y lealtad). No se encontró diferencias significativas entre los fundadores y no
--	--	--

		<p>fundadores lo que el alto compromiso no puede ser explicado en términos del apego sentido hacia la organización por sus fundadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Entrevistas- se presenta tres variables: La base de la implicación inicial, las razones para escoger el trabajo actual y las reacciones (impresiones) para el lugar de trabajo actual. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Base inicial de implicación- La mayoría de los trabajadores se implicaron en las cooperativas a través de amigos que ya eran miembros. ▪ Razones para escoger el lugar de trabajo actual- Las más frecuentes razones dadas fueron (en orden descendente): interés en el producto, control de la situación del trabajo, un ambiente relajado, y deseo por (estar) en unas facilidades (en las que puedan) de toma de decisiones. ▪ Reacciones del lugar de trabajo actual- la sensación de trabajar en una cooperativa fue favorable para casi todos. • Discusión: <ul style="list-style-type: none"> ○ La mayoría (70%) había elegido activamente sus lugares de trabajo, ya que ofrece oportunidades de participación y control. Esto contrasta con la muestra de Greenberg (1980), en la que ningún encuestado citó la naturaleza del entorno de trabajo o la organización política de la empresa como la principal razón para unirse. ○ La muestra mostró puntuaciones significativamente más altas que la población general en las escalas de compromiso organizacional. Puntajes más altos de compromiso también se registraron en la muestras de Rhodes y Steers, pero como los niveles salariales en cooperativas de ellos fueron considerablemente más altos que los equivalentes en las empresas tradicionales, este efecto puede ser atribuible a las diferencias en los
--	--	---

		<p>niveles de salarios. Esto mismo no puede decirse de la presente muestra, donde los nivel de los salarios eran sustancialmente inferiores a la media nacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ La rotación de trabajadores fue alta en comparación en general. Pero esto puede atribuirse a las características de la población (Jóvenes, con educación alta, movilidad geográfica y solteros, circunstancias externas que pueden facilitar la movilidad laboral en un lugar de trabajo. ○ Los salarios de los miembros de las cooperativas era mucho más bajo que sus equivalentes grupos de edad en la población en general. Esto contrasta con la muestra de Greenberg (1980) que era aproximadamente un 30% más alto que la población en general. ○ Esta disposición a aceptar salarios bajos cuando mayores recompensas se obtener en otros lugares se toma como un indicador de un alto nivel de compromiso. Las horas trabajadas extras no remuneradas también se pueden interpretar como un indicador de compromiso, especialmente en lo que la muestra produjo resultados significativamente más bajos en la escala de la participación general de trabajo. <ul style="list-style-type: none"> • Para resumir los resultados y la discusión hasta ahora, la evidencia sugiere que este grupo es muy auto-seleccionado bien adaptado conduce a un alto grado de compromiso, que se manifiesta como una disposición a aceptar bajos salarios y largas horas de trabajo. • Modelo- La esencia del modelo es que las actitudes y los comportamientos son producto de una integración entre las características de la organización y las características de los individuos que estén en ella. El modelo sugiere que La expectativa de los individuos de la fuerza de trabajo se combinan con las características del entorno de trabajo para producir percepciones. Cómo esta percepción desarrolla las actitudes y el comportamiento es otra vez moderada por los valores
--	--	--

		<p>individuales y las características ambientales, por ejemplo, las prácticas de supervisión, sistemas de pago, y así sucesivamente. Estas actitudes y comportamientos son retroalimentadas a los individuos en forma de socialización de valores y modificación de conducta y en el ambiente de trabajo en forma de las normas de grupo, y así sucesivamente. Este elemento de retroalimentación es importante, ya que hace hincapié en el elemento de proceso del sistema, permitiendo cambios en el tiempo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En cooperativas (sobre todo en las pequeñas gobernadas por democracia directa) cabría esperar que esta influencia sea mucho mayor que en empresas convencionales que no poseen los mismos mecanismos de control democrático. Esta vía de influencia puede ser un determinante crucial del compromiso. Si existe, entonces los empleados pueden ser capaces de manipular su ambiente de trabajo para crear uno que sea capaz de satisfacer sus objetivos y valores, por lo tanto, aumentar el compromiso. Este canal de influencia puede ser un mecanismo para "la integración del individuo con la organización " (Argyris, 1964) y que garantice un grado de maleabilidad de esta organización que soporta la integración con el tiempo. Implícitamente, esta situación requiere de una fuerza de trabajo sea relativamente homogénea en lo que respecta a los objetivos y valores-una fuerza de trabajo con muy diversos intereses es poco probable que pueda establecer un entorno que sea capaz de generar compromiso en la gran mayoría de sus miembros.
1985	<p>Hochner and Granrose</p> <p>Estudio en Cooperativa, investiga las fuentes de las motivaciones de los empleados para la selección de la alternativa concreta de un intento de compra</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El problema de los cierres de fábricas y la pérdida de empleos resultante es significativa en toda la nación, (EEUU). Hay poco desacuerdo en que las consecuencias del cierre de plantas para las comunidades y los individuos son muy amplias y serias (Gordus, Jarley, y Fermín de 1981, Mick, 1975). Los individuos y las familias que confortan la pérdida del empleo enfrentan a varias opciones: luchar contra los cierres o despidos, recibir beneficios de desempleo, la búsqueda de nuevos puestos de trabajo en la misma ocupación, en busca de trabajos diferentes,

<p>de participaciones a raíz de la planta, tienda, o el cierre de la oficina. En cuanto a las motivaciones para la elección de la propiedad de los trabajadores en una situación de compra (1) puede ayudar a determinar la viabilidad de los empleados de apoyo a la propiedad como una alternativa a la pérdida del empleo, y (2) también permite el examen del interés latente en participación de los trabajadores que las crisis pueden despertar.</p> <p>Sobre las actitudes empresariales y colectivas en los trabajadores que se inclinan a la propiedad de trabajadores.</p> <p>Hipótesis: Los factores situacionales.</p> <p>1: Salvar el trabajo. Los trabajadores que opten por la propiedad de los empleados tienen más probabilidades de ser realidad que</p>	<p>readiestramiento y la reubicación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los enfoques cognitivo-motivacionales, que asumen que las personas tomen decisiones sobre la base de sus creencias acerca de las situaciones externas y su evaluación de eventos futuros anticipados, parece apropiado para el análisis de opciones de propiedad de los empleados (Steers y Porter, 1979). Estas fuentes de motivación fueron: (1) los factores individuales de la situación, y (2) las actitudes individuales o de creencias evaluativas. • Ambos factores individuales de la situación y las creencias evaluativas pueden ser fuentes de motivación de los empleados a establecer las empresas propiedad de los empleados, pero los investigadores en los Estados Unidos han citado factores situacionales más a menudo. También han asumido que la perspectiva de desempleo, especialmente cuando hay pocas alternativas, es la situación típica que genera la propiedad de los empleados. • En el estudio de una compra de participaciones. Stern y Hammer (1978) pidió a los empleados las razones para comprar acciones. Salvar sus puestos de trabajo fue la razón más frecuentemente citada entre los trabajadores manuales y no manuales, así como entre los mandos intermedios. Los estudios históricos de la creación de cooperativas de trabajo parecen apoyar el énfasis en el empleo como el principal factor contextual. Por ejemplo, Shirom (1972) concluyó que el establecimiento de cooperativas de trabajadores se ha producido en oleadas correspondientes a los períodos de alto desempleo. • La situación de desempleo no explican con claridad las motivaciones de los individuos. Sin embargo, parece probable que los trabajadores más propensos a desempleo, debido a bajos niveles de calificación, la antigüedad de baja, el estado de minoría, y bajo nivel de educación estarían más inclinados a favorecer a los trabajadores adquisiciones como medio de evitar el desempleo. Estudios de los desplazamientos de puestos de trabajo desde el cierre de la planta muestran que los trabajadores con estas características son menos propensos a
---	---

<p>los trabajadores desempleados que no lo elija.</p> <p>2: Las barreras a la movilidad. Los trabajadores con características personales o de la situación que se asocia generalmente con la inmovilidad de trabajo posterior a la parada son más propensos a elegir la propiedad de los empleados que los que tienen las características asociadas con una cierta movilidad. Los bajos ingresos, bajos niveles de cualificación, el nivel de antigüedad bajo, propietario de una casa, estar casado y tener una familia todos pueden ser obstáculos a la movilidad.</p> <p>Actitudes y creencias individuales.</p> <p>3: los ideales empresariales. Trabajadores de la elección de la propiedad de los empleados es más probable que se adhieren a los ideales de ánimo de lucro, la</p>	<p>encontrar nuevos puestos de trabajo rápidamente y tienen menos movilidad geográfica en la búsqueda de nuevos puestos de trabajo (Gordus et al., 1981). Así, estos trabajadores podrían valorar positivamente salvar los puestos de trabajo que ya tienen los trabajadores a través de adquisiciones o algún otro medio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los informes también han citado las actitudes y creencias como razones para el establecimiento de las empresas de propiedad de los empleados. Estos tienden a caer en dos categorías ideales-empresarial y de los ideales colectivos. Ideales empresariales, tal como se utiliza en este documento, incluyen: (1) las aspiraciones de ascenso individual, con el Sueño Americano de trabajo por cuenta propia como un objetivo (Shirom, 1972), (2) aumentar la eficiencia en las organizaciones a través de una mayor motivación que se derivan de la propiedad (Long, 1978), y (3) hacer más dinero a través de beneficios y salarios (O'Toole, 1979). Ideales colectivos incluyen (1) el establecimiento de valores alternativos (Rothschild-Whitt, 1979), (2) la resolución de problemas mediante una mayor participación o la democracia de la organización (Bernstein, 1980; Stern et al, 1979), y (3) reformar o eliminar el capitalismo (Kelso y Adler, 1958; Shirom, 1972). En este trabajo, el concepto de los ideales colectivos se refiere a la valoración de la participación colectiva de los empleados en la toma de decisiones. • En los Estados Unidos, sin embargo, los trabajadores tienen por lo general elegido el colectivismo en la forma de la negociación colectiva. Esta forma de acción colectiva pueden incluir los intentos de salvar puestos de trabajo con métodos tales como concesiones salariales o, en traslados de plantas, los derechos de trabajo de transferencia. En comparación a la negociación colectiva, el establecimiento de propiedad de los empleados ha sido una acción colectiva inusual porque la propiedad de los empleados exige una movilización difícil, a gran escala de muchas personas, en lugar de la acción de un pocos dirigentes sindicales. Por supuesto, la propiedad de los
---	---

	<p>propiedad, y la eficiencia de los trabajadores no elegir el accionariado asalariado.</p> <p>4; ideales colectivos y participativos. Los trabajadores que opten por la propiedad de los empleados es más probable que se adhieren a los ideales de participación de los trabajadores en la toma de decisiones organizacionales que los trabajadores que no eligen el accionariado asalariado.</p> <p>5: Los factores situacionales que él la mayor fuente de motivación para la elección de accionariado asalariado, seguido por los ideales empresariales. Ideales colectivos serán los más débiles.</p>	<p>empleados es algo que los empleados pueden elegir el momento de la negociación colectiva no ha podido salvar puestos de trabajo, pero los sindicatos estadounidenses han sido tradicionalmente escéptico de la opción, especialmente cuando los empleados gerenciales son los primeros en pensar en ello.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muy pocos estudios empíricos existentes que han tratado de establecer los niveles relativos de importancia de las fuentes de la situación y actitud de motivación para propiedad de los trabajadores. Sin embargo, los que existen parecen apuntar a factores situacionales como el más importante. Estudios anteriores también han sugerido que los ideales empresariales individuales son más importantes en los Estados Unidos que las colectivas. A partir de registros históricos y estudios de casos desde 1880 hasta 1935, Shirom (1972) llegó a la conclusión de que los ideales colectivos se presentan a veces como las motivaciones para el inicio de las cooperativas de trabajo en Europa, pero faltan en los Estados Unidos. Sostuvo que los temores de una movilidad descendente y las aspiraciones del individuo, para el éxito empresarial había motivado a algunos trabajadores a formar cooperativas en el pasado. En un estudio de caso más reciente, en profundidad. Stern y Hammer (1978) encontraron que los ideales colectivos, tales como la creencia en la propiedad de los empleados o la creencia en la participación en la toma de decisiones fueron mucho menos importantes para los empleados que la razón de la situación de salvar puestos de trabajo. Sin embargo, los diferentes grupos de trabajadores pueden tener diferentes motivaciones. Hammer and Stern, encontraron, por ejemplo, que los trabajadores propietarios de cuello blanco de su muestra eran más propensos que los de cuello azul para citar las creencias en ideales colectivos como las motivaciones. • Resultados: Se confirma la hipótesis 1. Los resultados sobre la hipótesis 2 fueron poco concluyentes. Se confirma fuertemente la hipótesis 3. Se confirma la hipótesis 4. Los resultados no apoyan la hipótesis 5.
--	---	--

		<ul style="list-style-type: none"> • Discusión: El análisis de este estudio estableció claramente: <ul style="list-style-type: none"> • Que los trabajadores que optaron por participar en la propiedad de trabajadores diferían de los no participantes en: factores de situación y las actitudes individuales. En primer lugar, los comprometidos (pledgers) parecían muy diferentes de los no comprometidos (nonpledgers) en tener una mayor tasa (probabilidad) de desempleo y mayores recursos financieros. En segundo lugar, los comprometidos (pledgers) pusieron un valor mayor en los ideales empresariales que se los no comprometidos (nonpledgers). En tercer lugar, los comprometidos expresaron más la creencia en los ideales colectivos o participativa, como la participación de los trabajadores que se los no comprometidos (nonpledgers). • Se confirma la importancia de los factores situacionales y los valores empresariales, que estudios previos han puesto de relieve, pero también muy indicado la importancia de los ideales colectivos o participativos, que los investigadores anteriores han pasado por alto o en duda. • En cuanto a la importancia relativa de cada fuente de motivación, se examinó en esta muestra, espíritu emprendedor, la asunción de riesgos, ánimo de lucro, la propiedad en el Sueño Americano- apareció primero. • La amenaza o la experiencia del desempleo puede inclinar los trabajadores hacia propiedad de los trabajadores y sus recursos financieros personales o puede activar o inhibir que desde la elección de la misma. • El hallazgo más sorprendente la actitud en cuestión hacia un papel más amplio de la toma de decisiones o ideales colectivos de participación para los trabajadores en el lugar de trabajo. Parece probable que salvar los trabajos puede haber sido la atracción inicial de
--	--	--

		<p>propiedad de los trabajadores, pero que la oportunidad de influir en las decisiones golpeó (tapó/borró) insatisfacción existente con trabajos anteriores.</p>
1995	<p>Vandewalle, Dyne and Kostova</p> <p>Estudio en una cooperativa de vivienda universitaria</p> <p>Artículo escrito sobre la base del trabajo de Pierce et al. (1991, 1992, 1994) y una prueba al modelo de consecuencias de la titularidad psicológica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El análisis de los datos demuestran que la propiedad psicológica fue positivamente relacionada con un comportamiento “extrarole” (dar la milla extra). Además, el análisis apoya la hipótesis de que la relación entre la propiedad psicológica y el comportamiento “extrarole” era mediado por el compromiso de la organización. Además, propiedad psicológica fue superior a la satisfacción en la predicción del comportamiento extrarole. • Menciona a: Florkowski (1987) propone que participación de beneficios podrían afectar de manera positiva de una empresa de la productividad, la calidad, la rotación y el ausentismo. Buchko (1992) demostró que las actitudes de los trabajadores (incluyendo satisfacción y compromiso) fueron asociados con el valor económico de una ESOP. Klein (1987) demostró una relación positiva entre las contribuciones de la empresa a un ESOP y las actitudes de los trabajadores. Más reciente Pierce, Rubensfeld y Morgan (1991) y Pierce, Van Dyne, and Cummings (1992,1994) teorizaron que la “titularidad psicológica” tiene consecuencias positivas, independientemente de la propiedad del miembro de la organización y sin importar el estatus legal del miembro como propietario o no propietario. Pierce y sus colegas propusieron que titularidad psicológica se asocia con consecuencias positivas del comportamiento psicológico y social, y que estas relaciones tienen, incluso para los miembros sin una posición equitativa en la propiedad. • Pierce et al. (1992) definió la Propiedad Psicológica como un estado en el cual un individuo siente como si el objetivo de la titularidad (o una pieza de la ese objetivo) es de ellos. (¿o como si ellos fueran el objetivo de la titularidad?) La titularidad psicológica representa una unión de tal manera que los miembros de la organización sienten un sentido de posesión hacia el objetivo de la titularidad a pesar de que no exista ningún

		<p>derecho legal. Este sentido de propiedad se manifiesta en el significado y la emoción asociada con frases que denotan posesión como "mi trabajo" o "nuestra organización".</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aunque la titularidad y el control de (algo) son características de definición de titularidad económica, el concepto típicamente implica mucho más que eso. La propiedad también se asocia con un sentido de responsabilidad y compartir intereses con otros propietarios para proteger el objetivo de la titularidad (Webb, 1912). La titularidad/propiedad está relacionada con orgullo que minimiza la improductividad y motiva a los miembros de la organización para llevar a cabo un rendimiento de niveles altos (Bernstein, 1979) Extendiendo estas características de titularidad económica a la titularidad psicológica, Pierce et al. (1991) teorizó que titularidad psicológica se asocia con altos niveles de la motivación con la realización de conductas extrarole (esfuerzos constructivos de trabajo que benefician a la organización y así más allá de las actividades de trabajo necesario). • En general, los resultados empíricos de este estudio son consistentes con el argumento teórico de que la propiedad psicológica marca la diferencia en el comportamiento de los miembros de la organización, y el análisis de datos proporciona un fuerte apoyo para las relaciones propuesto en nuestra hipótesis. propiedad psicológica se relaciona positivamente con el comportamiento extrarole. Así, los resultados demuestran que aquellos con niveles más altos de la propiedad psicológica fueron más propensos a involucrarse en comportamientos extrarole que a los beneficios de la organización. • Los resultados también muestran que la relación entre la propiedad psicológica y el comportamiento extrarole era más fuerte que la relación entre la propiedad y el comportamiento psicológico "in-role". Estos resultados apoyan la tesis de que el comportamiento "in-role" está limitado por factores de organización (por ejemplo, normas, procedimientos, multas) y por lo tanto es menos probable que varían en función de los distintos estados psicológicos (en
--	--	---

		<p>comparación con el comportamiento extrarole). Estos resultados también son compatibles con el punto de Organ (1988) que cuando se responde a los sentimientos de inequidad, miembros de la organización tienen más probabilidades de reducir sus contribuciones discrecionales y no puede hacer un cambio significativo en su rol de comportamiento esperado. Esto se debe a las consecuencias de una caída en el desempeño del comportamiento requerido a menudo como resultado una acción disciplinaria desagradable. Por el contrario, una reducción en el desempeño de la conducta discrecional es menos probable que lleve a consecuencias tan negativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Otro hallazgo importante de este estudio es la fuerza de la relación entre la propiedad y el comportamiento psicológico extrarole en comparación con la fuerza de la relación entre la satisfacción y el comportamiento extrarole. Esto sugiere la necesidad de investigaciones adicionales. A pesar de la satisfacción y la propiedad psicológica tuvo una relación positiva, la propiedad psicológica y la satisfacción se relacionan diferencialmente al comportamiento extrarole. Esto indica importantes diferencias de fondo entre las construcciones de la propiedad psicológica y la satisfacción, especialmente en relación con el comportamiento discrecional. La diferencia es consistente con la posición teórica de que la posesión y el sentido resultante de la responsabilidad son las características fundamentales de la propiedad psicológica que lo diferencian de otras construcciones que se refieren a la relación entre las organizaciones y sus miembros. • Los resultados también apoyan nuestra hipótesis de que el compromiso de la organización pueda ser mediador de los efectos psicológicos de la propiedad sobre el comportamiento extrarole. Esta relación fue completamente medida y proporciona un fuerte apoyo para el modelo de propiedad Psicológica de Pierce et al. (1991). Por lo tanto esta relación demuestra tanto del comportamiento (conducta extrarole) y social-psicológica (compromiso organizacional) son consecuencias de la propiedad/propiedad
--	--	---

		psicológica.
2000	<p>Pestoff</p> <p>En referencia al estudio Work Environment and Cooperative Social Services Project (WECSS) realizado por Pestoff en 1998 sobre centros de cuidado diurno en Suecia.</p> <p>Comparación entre cooperativas (trabajo, cooperativas de padres), Asociaciones voluntarias y los servicios públicos (municipales).</p> <p>Antes y después de la conversión a Coop.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las cooperativas de trabajo proporcionan un modelo superior para el apoderamiento de los trabajadores. Más bien, el modelo de trabajo asociado cooperativo se basa en las estructuras organizativas que facilitan los procesos de grupo que son positivos para la promoción de los intereses de los trabajadores / empleados. Por lo tanto, ayudan a reducir la brecha entre los valores instrumentales y expresivos de los empleados (Hirschman, 1982). • Por otra parte, se observó uno o dos ejemplos en los comentarios de una cooperativa de trabajadores, donde el administrador fue criticado en varias ocasiones por uno o más miembros del personal sobre el trato en la cooperativa y sus compañeros de trabajo como si fueran empleados de su empresa privada. • También se comparó el entorno psicosocial de trabajo de estos tres tipos de empresas sociales con el de los servicios municipales de atención diurna. Se empleó un método comparativo retrospectivo, ya que la mayoría de ellos había trabajado en los servicios municipales de atención diurna. Los que tienen la experiencia de ambas formas de servicios de guardería se les pidió hacer comparaciones de cerca de 30 aspectos de su actual trabajo en cooperativa de servicios de guardería con las que se encuentran en las instalaciones municipales de guardería. Un resumen de esta comparación muestra que la inmensa mayoría (80,8% - 88,4%) del personal no tenía ninguna experiencia personal previa de las cooperativas antes de comenzar a trabajar en una guardería cooperativa. Se optó por trabajar en la guardería cooperativa sobre todo porque les resultaba significativo, que querían más influencia sobre su trabajo o debido a determinado perfil pedagógico de la cooperativa. • La gran mayoría de personas con experiencia de ambas formas de servicios, o entre 68,3% y 85,5% de ellos, claramente prefería trabajar para la cooperativa en comparación con los servicios municipales. En casi todos los aspectos de la vida de trabajo en la

		<p>cooperativa se calificaron mejor o claramente mejor que los servicios municipales. Pero la más clara mejora de la vida laboral se observó por el personal de cooperativas de trabajadores. El personal de los tres tipos de guarderías cooperativas mostraron un nivel similar de compromiso elevado al inicio de su empleo en una cooperativa. Sin embargo, más del personal de cooperativas de trabajadores (43,3%) declaró un alto grado de compromiso hoy en día que los otros dos tipos de cooperativas. Por último, dada la oportunidad de hacerlo todo de nuevo, mucho más de la mitad (66,7%) de los miembros del personal en las cooperativas de trabajo como el de los en los padres las cooperativas y las organizaciones de voluntariado (33,3%) sin duda elegiría para trabajar en una empresa social cooperativa. Sólo una pequeña fracción del personal en cualquiera de estas tres formas de cooperación, sin embargo, consideran que trabajan en los servicios municipales de atención de día otra vez.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las empresas sociales de servicios de guardería permiten al personal de influencia mucho mayor sobre su propio trabajo, mayor responsabilidad y participación en la toma de decisiones, mayor contacto con los padres, mayores posibilidades de mejoras en su ambiente de trabajo, una mayor satisfacción en el trabajo, etc. que los servicios municipales pueden ofrecer. A nivel colectivo se encontró con el personal más comprometido y, presumiblemente, una mejor calidad de servicio.
2003	<p>Bayo, Galilea & Merino</p> <p>Estudio sobre el impacto de la participación en el desempeño de las cooperativas y las empresas capitalistas.</p> <p>Estudio en 965 plantas manufactureras con por lo menos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La hipótesis: Existe una correlación positiva entre algunas formas de participación de los trabajadores y la productividad. Esa correlación es más fuerte en el caso de las empresas gestionadas por el trabajo (trabajadores) que entre las empresas capitalistas participativas. • Los resultados indicaron: <ul style="list-style-type: none"> ○ Que el establecimiento de prácticas de participación en las plantas (fabricas) conduce a una mejora significativa en sus resultados operacionales. ○ Se subraya que las cooperativas no tienen mejor ni peor resultado que los de las empresas capitalistas. Ser

	50 empleados.	<p>cooperativa per se no hace ninguna diferencia. Esto es aplicable a todos los criterios de desempeño considerados.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Los efectos de los acuerdos de participación no se diferencian entre las cooperativas y las empresas capitalistas. Los resultados muestran que la participación de los trabajadores tiene unos resultados positivos en ambos tipos de empresas.
2006	<p>Höckertin and Härenstam</p> <p>Encuesta a un total de 1384 trabajadores en 60 lugares de trabajo dentro de 25 establecimientos y entrevistas estructuradas con los administradores locales de cada organización participante.</p> <p>Hipótesis: Los trabajadores de las cooperativas consideran que su control y su clima psicosocial va ser mayor en comparación con los que trabajan en las formas de propiedad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En el primer ámbito, nos encontramos con que los trabajadores-propietarios a menudo evalúan la propiedad conjunta de manera positiva, pero no es raro que tengan actitudes desiguales. La investigación también sugiere que el grado de cumplimiento de las expectativas de los trabajadores -dueños de la propiedad y la gestión está estrechamente asociada con la satisfacción de propiedad. • Los trabajadores de las cooperativas mostraron tener un mayor control, aunque no significativamente. El hecho de que los empleados que trabajan en las cooperativas que no perciben el control significativamente mayor que los del sector público no está de acuerdo con los supuestos ideológicos de las cooperativas como espacios especialmente democrático. • Es posible que la cantidad relativamente pequeña de los empleados en las cooperativas podrían haber afectado estos resultados. Con una muestra más grande es el grado de control en las cooperativas tal vez habría sido más pronunciada. Los empleados de las cooperativas participantes en este estudio constituyen una combinación de ambos miembros y no miembros, y esto también es algo que podría reflejarse en los resultados no significativos para el control. Para un futuro estudio, la selección de sólo aquellos que son empleados y los miembros - y por lo tanto tienen un derecho formal a la influencia del principio de un miembro, un voto - tal vez dar otros resultados que indican las ventajas de ser un miembro de la cooperativa. • PESTOFF (2000) también mostraron resultados distintos de los aquí presentados. Él encontró que los encuestados consideraron que en las cooperativas que tenían muchas más oportunidades de influir en su propio

		<p>trabajo (que puede ser vista como una dimensión de control) que cuando trabajaba en el servicio de guardería pública. Sin embargo, puede haber limitaciones metodológicas en los estudios retrospectivos, donde se supone que la misma persona para votar si sus condiciones de trabajo eran mejores cuando él o ella trabaja en guarderías públicas que en la actualidad cuando la persona trabaja en una unidad de cuidado de los hijos en forma cooperativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La propiedad es de importancia y marca una diferencia para las variaciones en el clima psicosocial en el trabajo. Los que trabajan en las cooperativas consideran que su clima psicosocial significativamente mejor en comparación con la categoría de referencia de trabajo en el sector público. Las preguntas que forman las relaciones clima psicosocial preocupación con otros empleados y colegas. Frases como "Me llevo bien con mis colegas" y "Hay un ambiente tranquilo y amistoso en el lugar de trabajo mi" son dos de las seis preguntas que constituyen el índice. Las preguntas reflejan lo que la mayor parte de las relaciones horizontales con otros colegas. Cuatro de las cinco cooperativas incluidas se encuentran en pequeñas aldeas en el campo. Los miembros y / o empleados a menudo se conocen fuera del lugar de trabajo y tener relaciones entre sí relacionada con el lugar donde viven. Esto puede crear un ambiente agradable y digno de confianza, donde es fácil sentir el apoyo de colegas, en comparación con las organizaciones situadas en las grandes ciudades, donde las relaciones fuera del lugar de trabajo son menos comunes
2008	<p>Höckertin</p> <p>Estudio comparativo entra Cooperativas, Entidades Públicas y Privadas.</p> <p>Encuesta a 186 trabajadores en siete (7) instituciones de</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las cuestiones relacionadas con el ámbito de la participación parece ser decisiva cuando se trata de discriminar entre las diferentes formas de propiedad. Con un grado mayor de participación e implicación de los trabajadores, las posibilidades de aplicación de dichos cambios de manera positiva y podría aumentar. Los resultados mostraron que los trabajadores de las cooperativas experimentaron más participación que los empleados que trabajan en los sectores público y privado en dos de cuatro variables - la voz de los trabajadores sobre temas de

	<p>cuidado geriátrico con tres formas de propiedad (Público, Privado y Cooperativo) sobre las condiciones de trabajo (control y participación)</p>	<p>medio ambiente de trabajo y la respuesta simpática del gerente y la toma de decisiones relativas a las actividades laborales en general. Como era de esperar, no hubo diferencia en la percepción de control entre las formas de propiedad, lo que podría explicarse por el hecho de que la naturaleza del trabajo en la atención geriátrica es más bien regulados, restringidos y formalizado, independientemente de su forma de propiedad, dando lugar a la libertad limitada por la situación de trabajo para el trabajador individual.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por último, vale la pena plantear la cuestión de los efectos de la participación en la toma de decisiones. Si se supone que es para el bien común de los empleados, y no sólo una herramienta para los empleadores para incrementar la productividad y la eficiencia de los empleados comprometidos y capacitados, la participación y la responsabilidad deben ir acompañadas de recursos. En un estudio realizado por Marchington y Wilkingson (2000), los resultados mostraron que los empleados fueron positivos a una mayor participación e influencia, pero que esto también exige una mayor carga de trabajo. La participación es buena, y aspectos relacionados, tales como la información y los recursos se han demostrado tener un impacto positivo en los niveles de tensión de trabajo (Laschinger, Wong, L. McMahon and Kaufmann, 1999).
2008	<p>Hernández, Ruiz y García</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La primera peculiaridad que resalta es que la cultura de las organizaciones representa los valores fundamentales, la ideología o filosofía que subyace en la organización, que hay que aflorar, potenciar y dirigir de forma que facilite el desarrollo de la organización y que puede suponer un mecanismo importante de control para lograr un buen gobierno en las empresas. • Las sociedades cooperativas con su forma de gobierno peculiar necesitan de mecanismos poder guiar a sus directivos para que su gestión incida en la búsqueda del logro de los objetivos de los socios. La cultura puede ser un elemento que facilite la previsión y el control de la conducta individual en beneficio del colectivo. En este sentido analizamos la

		<p>cultura de las sociedades cooperativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consideramos que la teoría institucional y neoinstitucional puede ser una buena base teórica para comprender la creación y difusión de la cultura en el seno de las sociedades cooperativas. Utilizando este marco conceptual consideramos que en las empresas cooperativas existe una cultura organizacional propia, que emana de la legislación y las normas, de los valores compartidos por las organizaciones inmersas en el movimiento cooperativo, pero también existen diferencias sustanciales entre organizaciones cooperativas al depender del comportamiento mimético con su entorno más inmediato (la familia, la zona geográfica, otros agricultores, proveedores, etc... todos implicados en el "campo"4 organizacional cooperativo) de los individuos que forman parte de la organización. • La cultura de estas organizaciones se considera como instrumento que facilita el control de la conducta individual de los miembros. La fortaleza de la cultura dependerá del proceso de socialización y de este dependerá la eficacia de este mecanismo de gobierno y control.
2009	Díaz y Jaimez	<ul style="list-style-type: none"> • La relación entre los valores individuales y el ámbito organizacional ha sido estudiada también por ARCINIEGA Y GONZÁLEZ (2002), quienes basándose en la estructura general de los valores de Schwartz, se orientaron a demostrar que las estructuras de valores de las personas influyen sobre su atracción hacia organizaciones de las que perciben valores corporativos coincidentes a sus prioridades de valores. En base a esto, podríamos establecer la hipótesis que los trabajadores de las cooperativas de trabajo asociado tienen unos valores diferenciados de otros trabajadores, tanto por el hecho de que sienten atraídos por este tipo de empresa como por los procesos de socialización por parte de la cooperativa la transmitirles parte de sus valores. • Teniendo en cuenta que los principios cooperativos enfatizan la igualdad de todos sus integrantes así como la ayuda mutua entre los socios con el fin de obtener beneficios comunes, nosotros hipotetizamos

		<p>que los trabajadores de las empresas cooperativas tendrán un predominio de valores colectivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En primer lugar, hemos comprobado que existen diferencias de valores en ambos grupos, tal como predecíamos. Sin embargo, tal diferenciación, contrariamente a lo hipotetizado, se produce con mayores puntuaciones de los trabajadores de cooperativas en las dimensiones individualista y mixta (pero no en la colectivista). Además las puntuaciones en este grupo serán mucho mayores en trabajadores de mayor antigüedad, lo que reforzaría la idea de que éstos adquieren estos valores culturales de la propia cooperativa y los van interiorizando con el paso del tiempo. Pero, ¿por qué estos valores en la dimensión individualista y mixta y no en la colectivista? Estos hallazgos no nos deberían sorprender, sino más bien abrir nuevas teorías sobre el concepto de valores y principios en la empresas cooperativas. Estas dimensiones no ensalzan necesariamente al individuo frente al grupo sino que enfatizan la libertad individual en la propia conducta. De hecho los tipos de valor en los que hemos encontrado diferencias significativas (Autodirección) resalta la libertad y la independencia de la persona a la hora de elegir sus propias metas. En este sentido, no debemos olvidar que uno de los pilares básicos de las cooperativas es la participación igualitaria de todos sus socios en la toma de decisiones, por lo que este valor ha sido incorporado como esencial, no solo en los socios de la cooperativa sino entre todos sus miembros (trabajadores). • Dichas diferencias no se han encontrado sin embargo en otras variables personales (tales como sexo) por lo que refuerza la idea de que este patrón de valores ha sido adquirido a través de la empresa cooperativa y su cultura organizacional. • Creemos que se debe seguir explorando con nuevos estudios las relaciones entre las cooperativas y los trabajadores no socios. De hecho, estos resultados, abren una prometedora línea de investigación acerca de la influencia y beneficios de las cooperativas no solo sobre sus socios sino también sobre
--	--	--

		el conjunto de los trabajadores vinculados a ella.
--	--	--

Anexo 3: Lista de empresas transformadas en cooperativas de trabajo asociado identificadas en Euskadi

- 1. Equipos de Panificación, S. COOP R.L.**
Maquinaria para panificadoras
Bulantegi Bidea, 26
20159, Zizurkil
Tel. 34 94 36 90 100

- 2. Panel Fijaciones, S. COOP**
Taller Metalúrgico, Fundiciones
Aldaba Auzoa, 35
20267 Gipuzkoa
Tel. 94 365 49 42
Email: joaquin.perez@panelfisa.com
Web: www.panelfisa.com

- 3. Ecenarro, S. COOP (1982) (Grupo MCC 2002)**
Fabricación de Tornillería
C/ Amillaga, 15
20570 Bergara, Gipuzkoa
Tel: 94 376 25 43
Fax: 94 376 56 37
Email: ecenarro@ecenarro.com

- 4. Mapsa, S. COOP (1991) (Grupo MCC)**
Producción y venta de llantas de aluminio para el automóvil fabricadas en baja presión.
Cr. Echauri, 11
31160 Orcoyen (Navarra - España)
Tel: 94 832 50 11
Telefax: 94 832 53 23
Web: www.mapsa.net
Email: contactar@mapsa.net
Contacto: Idoia Rubio infocomercial@mapsa.net

- 5. Edesa, S. COOP (1994) antes Fabrelec (Grupo MCC)**
Fabricación y ventas de aparatos de uso doméstico
Avda. Cervantes, 45
48790 Basauri Gipuzkoa
Tel. 94 402 51 00
Fax. 94 303 72 98
Email: aranperez@fagorelectrodomesticos.com
Web: www.edesa.com

- 6. Vitorio Luzuriaga Usurbil, S.A (Fagor Ederlan, Grupo MCC)**
Fabrica carcasas de frenos y brazos de suspensión
Bº. Txiki-Erdi, s/n
20170 USURBIL (GUIPÚZCOA)
Tel.: 94 337 02 00

Fax: 94 337 34 08
Email: info@vluzuriagausurbil.es

7. Becker, S. Coop (2003) (Grupo MCC)

Fabricación de conductores eléctricos para electrobobinas (Hilos y pletinas de cobre y aluminio, tanto esmaltados como recubiertos)
C/ Amenzketa
20260 Alegría de Oria, Gipuzkoa
Tel. 94 365 33 40
Fax. 94 365 42 43
Email: administración@gbecker.com
Web: www.gbecker.com

8. Loramendi, S. COOP (2004) (Grupo MCC)

Maquinaria para la fundición. Fabrica maquinaria especial de aeronáutica para Airbus España.
Kalea Alibarra, 26
10100 Vitoria-Gasteiz
Tel. 94 518 43 00
Fax. 94 518 43 04

9. Urkide Ikastetxea, S.COOP (2007)

Cooperativa de Enseñanza
Magdalena, 8 .
01008 Vitoria-Gasteiz
Tel. 94 513 31 00
Email: info@urkide.org

10. Aluvitel, S. COOP (2008)

Especializada en el desarrollo de trabajos relacionados con la carpintería de aluminio, muros de cortina y cerramientos
Calle Barratxi, 37
Polígono Industrial de Gamarra, Pabellón 1-4
01013 Vitoria- Gasteiz
Tel. 94 512 22 02
Fax. 94 528 72 52
Email: Edurne@aluvitel.com
Web: www.aluvitel.com

Cooperativas transformadas con el apoyo de Erkar-Lan

11. Proargal, S. COOP (2003)

Gestión de empresa agroalimentaria
Arriurdina, 6 (Pol. Ind. Jundiz)
01015 Vitoria-Gasteiz
Tel. 94 529 03 95
Fax. 94 529 0629
Email: Urapa@euskalnet.net

12. Agiri E.Z. Liburutegi Eta Dokumentazio Zerbitzuak (2003)

Biblioteca, documentos y otras actividades culturales

Donosti, Gipuzkoa

13. Automatismos Lizardi, S.L (2003)

Ingeniería y fabricación de sistemas eléctricos y electrónicos para la automatización de sistemas productivos

Calle de Olaso, 15

20870 Elgoibar, Gipuzkoa

Tel. 943 741 312

Email: info@lizardi.net

14. Hazgarri, S. COOP (2004)

Cooperativa de salud compuesta por tres departamentos: uno clínico, otro comunitario y otro docente.

Los Herrán, 46 C-bajo

Vitoria-Gasteiz, Araba

Tel. 945 266 366

www.ediren.com

Contacto: María Saracho

15. Andoain Aita Larramendi Ikastola, KOOP ELK (2004)

Cooperativa de Enseñanza

Txistori Pasealekua, z/g

20140 Andoain, Gipuzkoa

Tel. 94 359 35 25

Faxa. 94 359 03 90

Email: andoain@ikastola.net

Web: www.andoainikastola.net

16. Haztegi Ikastola, KOOP ELK. (2004)

Cooperativa de Enseñanza

Santikutz, 5

20230 Legazpi, Gipuzkoa

Tel. 94 373 10 97

Faxa. 94 373 1537

Email: Legazpi@ikastola.net

17. Pasaia Lezo Lizeoa, SL. (2004)

Cooperativa de Enseñanza

Kanposantu bidea, z/g

20110 Pasai Donibane, Gipuzkoa

Tel. 94 352 68 50

Faxa. 94 352 6854

Email: pasaia@ikastola.net

Web: www.lizeoa.com

18. San Benito Ikastola, Koop. ELK (2004)

Cooperativa de Enseñanza

Euskadi enparantza z/g

20210 Lazkao, Gipuzkoa

Tel. 94 388 08 00
Email: lazkao@ikastola.net

19. Santo Tomas Lizeoa Loistarin, KOOP ELK (2004)

Cooperativa de Enseñanza
Manual de Lardizabal paseal, 24
20018 Donostia, Gipuzkoa
Tel. 94 321 23 61
Email: stomas@ikastola.net
Web: www.santotomaslizeoa.net

20. Asoloste, S. COOP (2005)

Producción de leche de vaca de alta calidad a partir de ganado sano y selecto
C/ Caserío Baltia
01208, Narvaja
Email: asoloste@hotmail.com

21. Udarregi Ikastola, Irakaskuntza, KOOP.E (2005)

Cooperativa de Enseñanza
Gernika ibibidea, 11
20170 Usurbil, Gipuzkoa
Tel. 94 336 12 16
Faxa. 94 336 3743
Email: usurbil@ikastola.net

22. Plateruena Durangoko Kafe Antzokia, KOOP E. (2006)

Avenida Landako 4,
48200 Durango
Teléfono: 94 603 03 00 (Bar)
94 681 42 78 (Kultura)
94 681 42 78 (Administración)
Fax. 94 603 04 93
Web: www.plateruena.net/esp/

23. Abelur, S. COOP (2006)

Servicios asesoramiento integral a las exportaciones agrícolas y ganaderas de Gipuzkoa
Calle Jose de Artetxe número 21
Azpeitia, Gipuzkoa
Tel. 943 08 38 88
Web: www.abelur.net
Email: abelur@abelur.net

24. Barandiaran Lizeoa, KOOP ELK. (2006) antes Ibaeta SA

Cooperativa de Enseñanza
Manuel Lardizal Pasealekua, 26
20018 Donostia, Gipuzkoa

Tel. 94 321 33 55
Fax. 94 321 34 62
Email: barandi02@ikastola.net
Web: www.barandiaranlizeoa.com

25. Reproducciones Igara, S. COOP (2006)

Imprenta e impresión digital
Pokopandegi Bidea 8
20018 Donostia-San Sebastián
Tel. 943 21 38 33
<http://www.igara.com>
Contacto: arantxa@igara.com

26. Montecnic, S. COOP (2007)

Realización de obras de toda clase de aislamiento técnico, térmico y acústico
C/Pedro Asua 69-bajo - 01008 VITORIA-GASTEIZ
Tel 610 470797
Web: www.montecnic.com
Email: montecnic@yahoo.es
Contacto: Juan Ángel Cortaza Cortazar@economista.org

27. MCC Telecom, S. COOP (2007)

Infraestructura y Servicios de TIC
Parque Tecnológico de Bizkaia Kanala Bidea, Edificio 101 D
48170 - Zamudio. Bizkaia
Tel. 94 472 40 95
Web: www.mcctelecom.es
Email: bizkaia@mcctelecom.es

28. Orereta Ikastola, KOOP. E (2008)

Cooperativa de Enseñanza
Plaza Koldo Mitxelena, 6
20100 Errenteria Gipuzkoa
Tel. 94 352 0397
Faxa. 94 352 5462

Anejo 4: Entrevistas Realizadas

Euskadi			
Cooperativa	Tipo de Trabajo	Posición	Posición Asociativa
Consonni	Indirecto	Director Ejecutivo y con el Presidente de la Junta	Socios
	Indirecto	Gerencia-Responsable de negocio	Presidente del Consejo Rector
	Indirecto	Director Ejecutivo	Miembro del Consejo de Administración
	Indirecto	Encargado (piloto)	Socio
	Directo	Gerencia- Coordinadora Industrial	Miembro del Consejo Administración
	Directo	Operario	Socio
	Indirecto	Gerente de Rec. Humanos	Socio Retirado
Igara	Directo	Operario	Presidente del Consejo Rector
	Indirecto	Gerencia.-Asistente Administrativa	Socia
	Indirecto	Gerencia- Jefe de Producción	No socio
	Directo	Operario	Socio
Urkide	Indirecta	Directora	Miembro de Consejo Administración
	Directo	Maestro	Miembro del Consejo Rector
	Indirecto	Sub director	Miembro de Consejo Administración
	Directo	Maestro	No socio
	Directo	Recepcionista	Socio

Puerto Rico			
Cooperativa	Tipo de Trabajo	Posición	Posición Asociativa
MarCoop Molding	Indirecto	Presidente Ejecutivo	Presidente Ejecutivo
	Indirecto	Gerencia	Presidente Junta de Directores
	Directo	Operador	Miembro de la Junta de Directores
	Directo	Encargado	Socio
	Indirecto	Asistente Administrativa	No socio
Electronic	Directo	Encargado	Miembro Junta de

Coop			Directores
	Indirecto	Presidente Ejecutivo	Socio
	Directo	Ingeniero de Producción	Presidente Junta de Directores
Caribbean Coop	Indirecto	Gerente de Producción	Presidente Junta
	No trabajador	Asesor	Socio
	Indirecto	Gerente	Socio
	Indirecto	Contable	Socio

Otras entrevistas realizadas	
-------------------------------------	--

Elkar-Lan	Gerente
Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi	Presidente
Administración de Fomento Cooperativo	Ex-Administradora

Anexo 5: Códigos de los participantes

Códigos	Cooperativa
PV-01	Consonni
PV-02	Consonni
PV-03	Consonni
PV-04	Consonni
PV-05	Consonni
PV-06	Igara
PV-07	Igara
PV-08	Igara
PV-09	Igara
PV-10	Urkide
PV-11	Urkide
PV-12	Urkide
PV-13	Urkide
PV-14	Urkide
PR-15	MARCOOP
PR-16	MARCOOP
PR-17	MARCOOP
PR-18	MARCOOP
PR-19	Electronic-COOP
PR-20	Electronic-COOP
PR-21	Electronic-COOP
PR-22	CARIBBEAN
PR-23	CARIBBEAN
PR-24	CARIBBEAN
PR-25	CARIBBEAN

Anexo 6: Datos demográficos de los participantes

País	Cooperativa	Sexo	Status Civil	Educación	Puesto
PV	Consonni	Hombre	Casado	Ingeniería	Encargado Negocio
PV	Consonni	Hombre	Casado	Ingeniería	Gerente
PV	Consonni	Mujer	Casada	Ingeniería	Coordinadora
PV	Consonni	Hombre	Casado	Laborales	Supervisor
PV	Consonni	Hombre	casado	Electricidad	Línea
PV	Igara	Hombre	Casado	Bachiller	Línea
PV	Igara	Mujer	Casada	Licenciatura	Administrativa
PV	Igara	Hombre	Casado	Bachiller	Línea
PV	Igara	Hombre	Casado	Primaria	Línea
PV	Urkide	Mujer	Casada	Licenciatura	Directora
PV	Urkide	Hombre	Soltero	Magisterio	Maestro
PV	Urkide	Hombre	Casado	Magisterio	Maestro
PV	Urkide	Hombre	Casado	Licenciatura	Maestro
PV	Urkide	Mujer	Casada	Bachiller	Recepcionista
PR	MARCOOP	Hombre	Casado	Administración	Gerente
PR	MARCOOP	Hombre	Casado	Técnico	Supervisor
PR	MARCOOP	Hombre	Casado	Secundaria	Operador
PR	MARCOOP	Mujer	Viuda	Superior/Univ.	Data Entry
PR	Electronic-COOP	Hombre	Casado	Administración	Gerente
PR	Electronic-COOP	Hombre	Casado	Superior	Supervisor
PR	Electronic-COOP	Hombre	Soltero	Ingeniería	Diseño/instala
PR	CARIBBEAN	Hombre	Casado	Superior/Univ.	Gerente
PR	CARIBBEAN	Hombre	Casado	MA Comercio Internacional	Asesor
PR	CARIBBEAN	Hombre	casado	Comp./Univ.	Gerente
PR	CARIBBEAN	Mujer	Casada	MA/Justicia Criminal	Controler

Anexo 7: Entrevista socio trabajador de una empresa transformada en una cooperativa

Procedimiento: La entrevista comenzará repasando la información que se le brindó a la persona a entrevistar en la Hoja de Consentimiento. Luego el Investigador se presentará y explicará el tema, el propósito, los objetivos de la investigación y las medidas de confidencialidad. Se explicará nuevamente, que la entrevista consistirá de una o dos sesiones de una hora y media aproximadamente. Esto dependerá de la participación del entrevistado en el proceso de transformación de la empresa en Cooperativa. Una vez estos puntos estén claros y que la persona entrevistada no tenga preguntas sobre la investigación, se dará comienzo a la entrevista.

Código identificación: _____ Fecha: _____

Cooperativa: _____ Hora de Comienzo: _____

Lugar: _____

Parte A – (Datos del Participantes) Háblame un poco de ti...

1. ¿De dónde eres? Actualmente, ¿dónde vives? ¿Cerca de la Cooperativa?
2. ¿Con qué edad empezaste a trabajar? ¿Estudiaste?
3. ¿Estas casado/a? ¿Vives con tu familia?
4. ¿Has trabajado en otra empresa antes que en la Cooperativa? ¿Era Cooperativa? ¿Cuál? ¿Por cuánto tiempo?
5. ¿Qué puesto ocupabas? ¿Similar al que ocupas ahora en la Cooperativa?
6. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en la Cooperativa? ¿Cómo socio/a?

7. ¿Qué labor realizas actualmente en la Cooperativa? ¿Has ocupado otros puestos? ¿Cuáles?
8. ¿Supervisas a otros socios trabajadores?
9. ¿Actualmente perteneces a algún órgano (cuerpo) directivo? ¿Cuál? ¿Has pertenecido antes a alguno?
10. ¿Recuerdas el año en que la empresa se transformó en Cooperativa? ¿Participaste en el proceso?

Parte B – Contexto (conocimiento de los antecedentes internos) Vamos a recordar esa época...

11. ¿Cómo era la empresa antes de la transformación?
12. ¿Cómo era el ambiente de trabajo? ¿Te sentías a gusto en la empresa? ¿Y tus compañeros de trabajo estaban a gusto?
13. ¿Habían conflictos laborales? ¿De qué tipo? ¿Tenían representación sindical?
14. ¿Tu salario era suficiente?
15. A parte del sueldo, ¿Les ofrecía la empresa otras prestaciones (beneficios marginales) a los trabajadores? ¿Seguro de vida?
16. ¿Recuerdas cómo era el organigrama (de gestión) de la empresa? ¿Habían muchos niveles de mando? Entre un trabajador y el gerente, ¿cuántos niveles existían?
17. ¿Cómo era la supervisión? ¿Cómo te trataban los supervisores o encargados? ¿Eran justos con los trabajadores?
18. ¿Confiabas en ellos? ¿Y en los dueños de la empresa?

19. ¿Qué relación tenían los dueños con los trabajadores/empleados de la empresa? ¿Los conocías? ¿Visitaban tu lugar de trabajo? ¿Había comunicación con ellos?
20. ¿Reconocían de alguna manera tu trabajo? ¿Cómo?
21. ¿Podías proponer cambios para mejorar los procesos de producción o de tu puesto de trabajo?
22. ¿Había alguna forma para canalizar tus sugerencias? ¿Un comité?
23. ¿Cómo era la relación con tus compañeros? ¿Se trabajaba en equipos?
24. ¿Participabas en equipos de trabajo? ¿De qué tipo? ¿En comités?
25. ¿Conocías la situación económica de la empresa antes de la transformación? ¿Era rentable?
26. ¿Sabes qué posición ocupaba dentro del sector/la industria? ¿Era una empresa conocida? ¿Era grande? ¿Cuál era su competencia?
27. ¿Conocías los planes de la empresa? ¿Les daban información?
28. ¿Cuándo habían cambios en la empresa? ¿te consultaban? ¿Podías proponer cambios? ¿Votabas?
29. ¿Participaban en algún comité para tomar decisiones sobre la empresa?
30. ¿Podías pedir información sobre el manejo y los resultados de la empresa?

31. ¿Si la empresa tenía ganancias, te compensaban de alguna manera?

Parte C – (Proceso de la transformación) Hablemos de la transformación...

32. ¿Qué te pasó por la mente cuando escuchaste por primera vez la palabra “Cooperativa”? ¿Conocías algo sobre las Cooperativas?

33. ¿Qué representó para ti la transformación de la empresa en Cooperativa? ¿Para tu familia?

34. ¿Por qué se decidió transformar de empresa en Cooperativa? ¿Qué pensabas tú en ese momento?

35. Explícame ¿cómo fue el proceso de transformación en Cooperativa? ¿Fue fácil?

36. ¿Quién propuso la idea de transformarse en Cooperativa?

37. ¿Estuvieron todos los trabajadores de acuerdo? ¿Cómo lo decidieron? ¿Participaste en la decisión?

38. ¿Qué cambios/ajustes tuvieron que hacer en la empresa para poder transformarse en Cooperativa?

39. ¿Pasaron todos trabajadores a ser socios trabajadores de la Cooperativa?

40. ¿Cuál fue el mayor reto o situación que tuvieron que superar para transformarse en Cooperativa?

41. ¿Alguien los asesoró? ¿Quién los ayudó en el proceso? ¿De qué forma?

42. ¿Anterior a la transformación recuerdas si hicieron un estudio de viabilidad?
43. ¿Hizo falta capital para transformar la empresa en Cooperativa?
¿Cómo lo consiguieron?
44. ¿Tuvieron que buscar financiamiento? ¿En una institución privada o en una Cooperativa?
45. ¿Recibieron ayuda o incentivos del Gobierno? ¿Cuáles?
46. ¿Recibieron apoyo o ayuda otra Cooperativa? ¿De alguna Federación de Cooperativas? ¿De MCC? ¿Qué tipo de ayuda?
47. ¿En términos generales, ¿Qué piensas ahora del proceso de transformación de la empresa a Cooperativa? ¿Lo harías de otra forma? ¿Cambiarías algo del proceso?

Parte D – (Identidad Cooperativa)

Conocimiento General

48. Dime ¿Qué es para ti una Cooperativa?
49. ¿Qué diferencias tú piensas que hay entre la empresa (de capital, SA) y una Cooperativa?
50. ¿Qué cosas puedes hacer en una Cooperativa que no podrías hacer en una empresa?
51. ¿Cómo te ves ahora dentro de la Cooperativa? ¿Te sientes igual que antes o diferente?
52. ¿Te sientes parte de ella? ¿Te identificas con ella?

53. ¿Qué entiendes por identidad? ¿Crees que la identidad de una persona puede cambiar? ¿Qué puede hacerla cambiar?
54. Algunos dicen que identificarse es asumir como propios unos valores, unos principios, unos objetivos. En este caso, ¿sientes que los objetivos de la Cooperativa son también tus objetivos?
55. ¿Piensas que el proceso de transformación contribuyó a desarrollar una nueva identidad en ti? ¿Cómo? ¿Y en tus compañeros?
56. Antes eras un trabajador/a asalariado/a (o por cuenta propia) de la empresa, ahora eres socio/a trabajador/a, un/a co-propietario/a en la Cooperativa. ¿Qué significa para ti ser socio de la Cooperativa?
57. ¿Te sientes dueño/a de la Cooperativa? ¿Co-dueño/a? ¿De qué eres co-dueño/a?
58. ¿Te sientes orgulloso de ser socio de la Cooperativa? ¿Y tus compañeros también se sienten orgullosos?
59. ¿Qué derechos tienes como socio/a trabajador de la Cooperativa?
60. ¿Qué deberes tienes como socio/a trabajador/a?
61. ¿Se han cumplido tus expectativas sobre la Cooperativa? ¿Hasta qué punto?
62. ¿Qué dirías que es el Cooperativismo?
63. ¿Qué es para ti ser cooperativista? ¿Te sientes cooperativista?
64. ¿Qué valores personales crees que deben practicar los cooperativistas o los socios/as de una cooperativa?

65. Como organizaciones, las Cooperativas promueven también unos principios generales. ¿Conoces estos principios? ¿Me puedes mencionar alguno de ellos?
66. ¿Conoces la(s) ley(es) que rige(n) la Cooperativa? ¿Has tenido la oportunidad de estudiarlas alguna vez? ¿Me las puedes mencionar?
67. ¿Tienes una copia de los estatutos sociales? ¿Del reglamento interno de la Cooperativa? ¿Lo consultas cuando tienes preguntas? ¿Dudas? ¿Lo dialogan? ¿Crees que hay que enmendarlos?

Participación en la gestión (Proyecto Compartido)

68. ¿Conoces los planes generales (estratégicos) que tiene la Cooperativa? ¿Participas cuando se realizan? ¿Cómo? ¿Tus compañeros participan?
69. ¿Sabes si la Cooperativa tiene una misión y visión? ¿Quién las redactó? ¿Participaste en su redacción?
70. Dime en una frase, ¿cuál es para ti el propósito principal (para que existe) de la Cooperativa?
71. ¿Dónde ves la Cooperativa en el futuro?
72. ¿Dialogan contigo los planes anuales o las proyecciones de negocio?
73. ¿Estás pendiente al funcionamiento de la Cooperativa? ¿Tus compañeros lo están? ¿Se habla de Metas? ¿Objetivos? ¿Productividad?
74. ¿Puedes participar en la gestión de la Cooperativa? ¿Cómo?

75. ¿Cómo es el organigrama (la estructura asociativa) de la Cooperativa? ¿Me lo puedes describir, decir las funciones de cada uno?
76. ¿Has participado en un órgano (comité) de dirección de la Cooperativa?
77. Cuando asistes a las asambleas, ¿Participas activamente? ¿Haces propuestas? ¿Preguntas? ¿Votas?
78. ¿Estás atento/a a los resultados económicos de la Cooperativa? ¿Te preocupan?
79. ¿Cómo participas económicamente en la Cooperativa? ¿Cuál fue tu aportación al capital social de la Cooperativa? ¿Se mantiene igual? ¿Se pagan intereses al capital?
80. ¿Sabes cómo se distribuyen los resultados de explotación/sobrantes (las economías netas) en la Cooperativa? ¿Cómo se distribuye?
81. ¿Estás conforme con el anticipo/sueldo que recibes? ¿Es justo comparado con el sector? ¿Es equitativo comparado con los otros socios?
82. ¿Sabes cuánto es tu índice laboral? ¿Estás conforme con este modo de retribución? ¿Sabes cuál es el saldo de tu cartilla?
83. ¿Qué sucede si hay pérdidas? ¿Estas consiente de los riesgos de perder?
84. ¿Cómo crees que se podría reducir los riesgos de perder en la Cooperativa? ¿Qué puedes hacer tú como socio/a?

Educación/Información y Aprendizaje

85. ¿Durante estos años en la Cooperativa has participado en actividades de formación/ educativas? ¿De qué tipo? ¿Sobre qué temas?
86. ¿Te han ayudado a mejorar tu trabajo?
87. ¿Te ha motivado a participar o involucrarte más en la cooperativa?
88. ¿Esas actividades educativas se ofrecen en o fuera de la jornada laboral?
89. ¿Cómo te informan sobre la marcha (situación) de la Cooperativa?
¿Qué medios se utilizan? ¿Estas conforme con la información que recibes? ¿Y tus compañeros están conformes?
90. ¿Entiendes la información que te dan? ¿La dialogan contigo?
91. ¿Qué cosas no entiendes del funcionamiento de la Cooperativa?
¿Cómo crees que puedes aprender sobre esas cosas?

Intercooperación

92. ¿Sabes si la Cooperativa pertenece a alguna Federación, Grupo Sectorial, Corporación? ¿Cuál?
93. ¿Qué apoyo o servicios reciben de ellas? ¿Ha sido positivo? ¿En qué áreas?
94. ¿Sabes qué relación o acuerdos tiene la Cooperativa con otras?
¿Qué opinas de esto? ¿Tienen algún impacto para la Cooperativa?
¿Qué opinan de esto acuerdos tus compañeros?
95. ¿Participa la Cooperativa en las actividades de esta comunidad?
¿Cuáles? ¿Tú participas?

96. ¿Realiza la cooperativa alguna actividad en la que participa la comunidad? Me puedes dar un ejemplo de alguna.

Parte E – (Identidad Laboral) Hablemos ahora de tu trabajo...

Percepción del Trabajo

97. ¿Qué representa para ti el trabajo? ¿Qué importancia tiene, en por ciento?

98. ¿Ha cambiado tu percepción del trabajo en los últimos años?
¿Cómo ves el trabajo ahora?

99. ¿La transformación de la empresa a la Cooperativa provocó algún cambio en las condiciones de tu trabajo?

100. ¿Sientes seguridad laboral? ¿Temes perder el trabajo en algún momento?

101. En términos generales ¿cómo te sientes ahora como trabajador/a en la Cooperativa?

102. ¿Crees que tu trabajo es importante para la producción de la Cooperativa? ¿Por qué?

103. ¿Sientes que tus compañeros reconocen tu trabajo en la Cooperativa? ¿Cómo lo reconocen?

104. Si hay que hacer un esfuerzo especial o aumentar la producción más allá de lo normal, ¿La gente está dispuesta a hacerlo, lo hacen? ¿Tú lo haces? ¿Te lo compensan?

105. ¿Sientes que en la Cooperativa te puedes desarrollar como trabajador/a? ¿Tienes oportunidades de mejorar profesionalmente? ¿De promoción?

106. ¿Cómo es ahora la supervisión de tu trabajo en la Cooperativa?
¿Es diferente el trato? ¿Es igual para todos? ¿Sientes que es justa?
107. ¿Crees que hace falta representación sindical para que proteger a los socios trabajadores ante la administración de la Cooperativa?
¿Por qué?
108. ¿Qué piensas de las reglas de trabajo que tiene la Cooperativa?
¿Son muy estrictas? ¿Qué cambiarías de ellas?
109. ¿Tienes ahora más control sobre tu trabajo? ¿Tienes autonomía en tu puesto? ¿Haces tu trabajo sin supervisión?
110. ¿Qué piensas que se puede mejorar en tu trabajo? ¿Tienes oportunidades para hacerlo?
111. ¿Sientes libertad para proponer cambios en la forma en que se realiza el trabajo? ¿Cómo las puedes proponer? ¿Puedes crear, hacer cosas nuevas?
112. ¿Te sientes físicamente seguro/a en el lugar de tu trabajo?
¿Hay riesgos de accidentes?
113. ¿Tienes compañeros asalariados (no socios)? ¿Tienen tus mismos derechos? ¿Qué opinas de esto? ¿Deberían ser socios?

Relaciones Interpersonales

114. ¿Ha cambiado el ambiente de trabajo? ¿Cómo?
115. ¿Has sentido algún cambio en la relación con tus compañeros de trabajo? ¿Cómo es ahora? ¿Confías en ellos? ¿Ellos confían en ti?

116. ¿Piensas que en la Cooperativa hay un sentido de equipo o cada cual está en (va por) lo suyo?
117. ¿Ves en tus compañeros una mayor responsabilidad hacia el trabajo? ¿La gente está más comprometida? Me puedes dar algún ejemplo.
118. ¿Los socios comparten sus conocimientos con los demás compañeros de trabajo? ¿Tú lo compartes? ¿Cómo?
119. Cuando tienes una tarea compleja o estás atrasado, ¿tienes apoyo de tus compañeros? ¿Ahora hay una mayor colaboración entre los trabajadores?
120. ¿Qué haces cuando ves que tus compañeros no están realizando su trabajo? ¿Le dices algo? ¿Les pides cuenta? ¿Lo haces directamente? ¿Cómo reaccionan tus compañeros? ¿Ellos te piden cuentas a ti? ¿Cómo lo hacen?
121. ¿Compartes alguna actividad con sus compañeros fuera del espacio de trabajo?
122. ¿Qué cree que piensan sus compañeros de ti? ¿Cómo te ven?

Organización Democrática (Participación, Autogestión, Comunicación, Liderazgo)

123. ¿Cuál es el organigrama (administrativo) actual de la Cooperativa? ¿Ha cambiado en los últimos años?
124. ¿Cuántos niveles de jerarquía existen? Lo puedes dibujar ¿Te parece adecuado?

125. ¿Cómo se toman las decisiones ahora en la Cooperativa?
¿Quiénes toman las decisiones importantes?
126. ¿Han cambiado las relaciones de poder? ¿Hay grupos de poder? ¿Cuadrillas?
127. ¿El trabajo en la Cooperativa está organizado de forma individual o por equipos de trabajo?
128. ¿Cómo se forman estos equipos? ¿Por productos? ¿Procesos? ¿Tareas específicas?
129. ¿Son autónomos? ¿Pueden establecer sus objetivos? ¿Cambiar los procesos de trabajo?
130. ¿Has participado en alguno de estos equipos? ¿Cuentan contigo?
131. ¿Quién nombra o elige el líder del grupo? ¿Has liderado un grupo?
132. ¿Piensas que los equipos mejoran la producción de la Cooperativa?
133. ¿Existen equipos inter departamentales? ¿Has participado en alguno de ellos?
134. ¿Cómo es la comunicación en la Cooperativa? ¿Es efectiva?
135. ¿Te sientes informado/a de las decisiones que se están tomando? ¿Qué medios se utilizan para informarle?
136. ¿Puedes dialogar, comunicar o responder a los asuntos que le informan? ¿Cómo?

137. ¿Qué es para ti un líder? ¿Qué características debe tener?
138. ¿Hay muchas personas en la Cooperativa que tienen esas características?
139. ¿Has asumido una posición de liderazgo? ¿Podrías hacerlo? ¿Te interesa?
140. ¿Se renuevan o se alternan constantemente los líderes en la Cooperativa?
141. En una organización democrática se espera que los líderes rindan cuenta a las personas que representan, ¿Crees que los líderes de la cooperativa sienten el deber de rendir cuentas a los socios? ¿Lo hacen? ¿Los socios se las piden? ¿Cómo?

Empresa de Excelencia

142. ¿Sabes quiénes son los clientes de la Cooperativa? ¿Ellos saben que ustedes son una Cooperativa? ¿Crees que eso hace alguna diferencia?
143. ¿Qué opinión tienen los clientes de la Cooperativa? ¿Hay muchas quejas?
144. ¿Se sienten satisfechos los clientes con la calidad del producto de la Cooperativa? ¿Y sobre el servicio?
145. ¿Cómo la cooperativa integra a los clientes y proveedores en su gestión?
146. ¿Crees que la Cooperativa se ha renovado en los últimos años? ¿En qué sentido?

147. ¿Se están utilizando nuevas tecnologías? ¿Cuáles? ¿Tú las utilizas?
148. ¿Se están creando en la cooperativa nuevos servicios, productos para diversificarse? ¿Estas participando en ese proceso?
149. ¿Las operaciones de la cooperativa tienen algún impacto ambiental? ¿Qué hace la cooperativa por mejorar el ambiente? ¿Tiene algún programa de reciclaje?
150. ¿Crees que la Cooperativa es una organización de excelencia? ¿Por qué?
151. ¿Para ti cuáles son sus fortalezas?
152. ¿Tiene alguna debilidad? ¿Qué limitación le ves?
153. ¿Qué cosas crees que tiene que cambiar la Cooperativa?
154. ¿Qué te hace permanecer trabajando en la Cooperativa?

Cierre y Agradecimientos

Hora de Terminación: _____

Anexo 8: Descripción de las categorías

Tema: Motivación		
Variables	Categorías	Definición
Primera impresión/ conocimiento inicial sobre la Cooperativa	Desconocimiento/ Algo nuevo	<ul style="list-style-type: none"> La cooperativa era algo desconocido, algo nuevo o solo conocía otros tipos de cooperativas.
	Experiencia cooperativa previa/ familiaridad	<ul style="list-style-type: none"> El entrevistado expresó tener conocimiento o experiencia previa con una cooperativa ya sea familiar o laboral.
	Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> La Cooperativa para el entrevistado representaba seguridad o no le causaba ningún temor.
	Incertidumbre/ temor/ preocupación/	<ul style="list-style-type: none"> La Cooperativa para el entrevistado representaba incertidumbre, temor o preocupación por desconocimiento, por ser algo nuevo, por implicación económica, temor a los resultados.
	Única/ primera opción	<ul style="list-style-type: none"> La cooperativa representaba la primera o única opción para la empresa.
	Garantías	<ul style="list-style-type: none"> La cooperativa representaba unas garantías de apoyo económico, trabajo o mejorar económicamente.
	Trabajo/ Mantener/ perder el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> La cooperativa representaba la opción para mantener el empleo.
	Autogestión/ Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> La cooperativa representaba una forma de trabajar para ellos mismos, de forma diferente o trabajo en equipo.
Participación en beneficios	<ul style="list-style-type: none"> La cooperativa representa participación en la empresa y en los beneficios de la misma. 	
Porqué/ razón para decidir transformar	Mantener el puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Los entrevistados entienden que la razón para la transformación fue la posible pérdida del empleo o salario.
	Oportunidad /salida empresarial	<ul style="list-style-type: none"> Los entrevistados entienden que la razón para la transformación fue que les

		ofrecía una oportunidad o salida porque entraban a un grupo empresarial que les garantizaba continuidad o ampliar mercado, ayudas o subvenciones.
	Ideales Colectivos (Rel. Humanas/ laborales/ Organización)	<ul style="list-style-type: none"> • Los entrevistados entienden que la razón para la transformación fue la mejor forma de trabajar, mejor organización, más democrática.
	Autogestión	<ul style="list-style-type: none"> • Los entrevistados entienden que la razón para la transformación fue una actitud de autogestión.
Evaluación del Proceso	Fácil	<ul style="list-style-type: none"> • Los trabajadores entienden que el proceso de transformación fue fácil o mediante un proceso evolutivo.
	Difícil	<ul style="list-style-type: none"> • Los trabajadores entienden que el proceso de transformación fue difícil lo mediante un proceso radical.
El proceso de transformación fue:	Fácil	<ul style="list-style-type: none"> • Los entrevistados opinan que el proceso de transformación fue fácil, rápido o sencillo.
	No fácil/ Difícil	<ul style="list-style-type: none"> • Los entrevistados opinan que el proceso de transformación no fue fácil o complicado.
	Cambio/ Implicación	<ul style="list-style-type: none"> • Los entrevistados opinan que el la transformación fue un cambio o proceso que implicaba a todos.
Proponente de la transformación	Trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> • La transformación fue propuesta por los trabajadores.
	Dueños/ Administradores	<ul style="list-style-type: none"> • La transformación fue propuesta por el dueño anterior.
	Agente Externo	<ul style="list-style-type: none"> • La transformación fue propuesta por un agente externo como el movimiento o grupo cooperativo o un agente del gobierno

Todos los trabajadores estuvieron de acuerdo	Todos de acuerdo	<ul style="list-style-type: none"> Para los entrevistados todos los trabajadores estuvieron de acuerdo con la transformación
	No todos estuvieron de acuerdo	<ul style="list-style-type: none"> Para los entrevistados no todos los trabajadores estuvieron de acuerdo con la transformación
Cambios o ajustes para transformarse	Estructura/ organización	<ul style="list-style-type: none"> Los entrevistados entienden que se tuvo que realizar cambios de estructura u organizacionales.
	Psicosocial	<ul style="list-style-type: none"> Los entrevistados entienden que se tuvo que realizar cambios de tipo psicosociales, con los trabajadores.
	Gestión	<ul style="list-style-type: none"> Los entrevistados entienden que se tuvo que realizar cambios de gestión o administrativos.
	Financiamiento/ Capital	<ul style="list-style-type: none"> Los entrevistados entienden que se tuvo que realizar cambios de financiamiento o de estructura de capital.
	No hubo cambio	<ul style="list-style-type: none"> Los entrevistados entienden que no se tuvo que realizar cambios.
El mayor reto de la transformación fue...	Toma de decisión	<ul style="list-style-type: none"> Los entrevistados entienden que el mayor reto de la transformación fue en la toma de decisiones.
	Cambio de mentalidad	<ul style="list-style-type: none"> Los entrevistados entienden que el mayor reto de la transformación fue el cambio de mentalidad de los trabajadores.
	Incertidumbre	<ul style="list-style-type: none"> Los entrevistados entienden que el mayor reto de la transformación fue la incertidumbre sobre el resultado.
	Ajustes internos	<ul style="list-style-type: none"> Los entrevistados entienden que el mayor reto de la transformación fue hacer ajustes internos en la cooperativa.
	Levantar el	<ul style="list-style-type: none"> Los entrevistados entienden

	capital/ Financiamiento	que el mayor reto de la transformación fue levantar el capital o conseguir financiamiento.
	Negocio	<ul style="list-style-type: none"> Los entrevistados entienden que el mayor reto de la transformación fue mantener los negocios.
Permanece en la cooperativa por una razón:	Creencias o juicio moral	<ul style="list-style-type: none"> Establece que pertenece a la cooperativa por la creencia o juicio moral.
	Base emotiva personal	<ul style="list-style-type: none"> Establece que pertenece a la cooperativa sobre una base emotiva personal.
	Seguridad/ Condiciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> Establece que permanece en la cooperativa por una razón de Seguridad/ Condiciones laborales.

Tema: Identidad Cooperativa		
Variables	Categorías	Descripción
Representación del trabajo y la importancia	Fuente de ingreso o sustento familiar	<ul style="list-style-type: none"> Para la persona el trabajo es su fuente de ingreso o de sustento para su familia
	Forma o parte de la vida	<ul style="list-style-type: none"> Para la persona el trabajo es una forma u parte de la vida
	Representa menos de un 50%	<ul style="list-style-type: none"> Para la persona el trabajo representa menos de 50 por ciento en su vida
	Representa 50% o más	<ul style="list-style-type: none"> Para la persona el trabajo representa un 50 por ciento o más en su vida
Percepción del cambio sobre el trabajo en su vida	Ha cambiado	<ul style="list-style-type: none"> La persona entiende que su percepción sobre el trabajo ha cambiado por diversas razones
	No ha cambiado	<ul style="list-style-type: none"> La persona entiende que su percepción sobre el trabajo no ha cambiado
Cooperativa es	Asociación de personas/ colectivo	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere a la Cooperativa como un grupo o asociación de personas, con un mismo propósito grupo
	Empresa Econ.	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere a la cooperativa como una empresa distinta, con sinergias/ negocio propio de más gente/ entre amigos/ para ayudar económicamente.
	Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere a la cooperativa como un lugar de trabajo, tranquilidad, trabajo asociado, de todos.
	Valores	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere a uno de los valores cooperativos como una mayor responsabilidad y condiciones de

		igualdad entre todos los trabajadores.
	Principios	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere a uno de los principios cooperativos como la Participación y la gestión democrática.
	Fórmula de gestión/salida profesional	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere a la cooperativa como una fórmula de gestión o salida profesional.
Se requiere al sentido de pertenencia Diferencias con otras empresas	Personas (actitudes)	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere a aspectos como la motivación y la implicación de los trabajadores en la cooperativa.
	Modelo empresarial	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere a diferencias sobre quien gestiona la empresa, los fines, estructura, regulaciones, clima laboral.
	Participación	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere a la participación (opinión, toma de decisiones, voz, voto) de las personas en la empresa.
	Autogestión	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere a que el trabajo en la cooperativa es para sí mismos.
	Valores y Principios	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere a algún aspecto relacionado a valores o principios de las cooperativas como Solidaridad, responsabilidad, igualdad e información.
	Propiedad conjunta	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere al sentido de pertenencia o propiedad psicológica como dueño o trabajador.
Cosas que puedes hacer ahora	Participar	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere a poder participar (opinar, preguntar, traer ideas) más allá que el trabajo en las asambleas, reuniones, la parte operacional.
	Libertad (actuar)	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere a tener la libertad de hacer y proponer cosas, flexibilidad en horario y supervisión.
	Tomar decisiones/proponer cambios	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere a tener la oportunidad de tomar decisiones o proponer cambios en la empresa.
	Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere a asumir mayores responsabilidades en la empresa
	Más oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere a tener mayores oportunidades como formación profesional, crecimiento profesional
Identificación con la Cooperativa	Se identifica (20)	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere a que se identifica, se siente parte de la cooperativa, se identifica con el proceso que se está viviendo.
	Se siente muy identificado	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere a su identificación con mucha intensidad
Su identificación con la cooperativa se refiere a:	Igual que antes (1)	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere a que el grado de implicación es el mismo de antes
	Sentido de	<ul style="list-style-type: none"> La identificación se refiere al

	pertenencia	sentido de pertenencia, ser parte de la cooperativa
	Participación de un colectivo	<ul style="list-style-type: none"> La identificación se refiere a la participación del grupo/ colectivo
	Servicio	<ul style="list-style-type: none"> La identificación se refiere al servicio (trabajo) que ofrece en la cooperativa.
La transformación contribuyó a una nueva identidad	Sentido de pertenencia	<ul style="list-style-type: none"> La nueva identidad se refiere a sentirse más parte de la cooperativa.
	Colectivo	<ul style="list-style-type: none"> La nueva identidad se refiere a ser parte de un colectivo.
	Cambio de posicionamiento	<ul style="list-style-type: none"> La nueva identidad se refiere a un cambio de posicionamiento o de responsabilidad hacia la empresa.
	No desarrolló una nueva identidad	<ul style="list-style-type: none"> La transformación no representó un cambio de identidad en el trabajador.
El significado de sentirse socio es:	Sentirse parte de un colectivo	<ul style="list-style-type: none"> El significado de ser socio de la cooperativa se refiere a pertenecer a un colectivo, grupo, estructura
	Compromiso o responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> El significado de ser socio de la cooperativa se refiere a su compromiso o responsabilidad con sus compañeros o la cooperativa
	Participación	<ul style="list-style-type: none"> El significado de ser socio de la cooperativa se refiere a participación activa dentro de la cooperativa.
Se siente dueño de la Coop	Si se siente dueño	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere a un sentido de propiedad de la empresa, se autodenomina como "dueño" (propiedad psicológica).
	No se siente dueño	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere a que los trabajadores no han desarrollado un sentido de propiedad por consideraciones como el ambiente, no poder tomar decisiones libremente.
	Co-dueño	<ul style="list-style-type: none"> El significado de ser socio de la cooperativa se refiere a la co-propiedad, propiedad compartida.
	Parte (del colectivo)	<ul style="list-style-type: none"> El significado de ser socio de la cooperativa se refiere a sentirse parte, no propietario.
	Trabajador/a	<ul style="list-style-type: none"> El significado de ser socio de la cooperativa se refiere a sentirse trabajador, no propietario.
Derechos como socio	Participar	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere a su derecho a participar en los procesos de la cooperativa.
	Votar/ Elegir	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere a su derecho a votar o elegir.
	Tomar decisiones	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere a su derecho a tomar decisiones dentro de la cooperativa.

	Trabajar	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere a su derecho a tener un puesto de trabajo, empleo.
	Retribución/ dividendos	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere a su derecho a recibir retribución, salario o dividendos
	Información/ Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere a su derecho a recibir información o capacitación en la cooperativa.
Deberes como socio		
Deberes como socio	Participar	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere a su deber a participar en los procesos de la cooperativa.
	Cumplir con el Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere a su deber de cumplir con su trabajo, labores o funciones dentro de la cooperativa.
	Aportar Econ.	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere a su deber de hacer una aportación económica a la cooperativa.
	Ser Solidario/a	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere a su deber de ser solidario con sus compañeros en la cooperativa.
	Cumplir con la Ley/ Reglamentos internos	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere a su deber de cumplir con la Ley o el reglamento/ estatutos de la cooperativa
	Responsable	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere a su deber de ser responsable.
	Fiel (Fidelidad)	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere a su deber de fidelidad, o deber de fiducia en la cooperativa.
Cooperativismo es:		
Cooperativismo es:	Movimiento Social	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere al cooperativismo como un movimiento social o promotor de justicia social y económica.
	Modelo/ filosofía empresarial/ negocio	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere al cooperativismo como empresa social, con valores y principios, conjunto de administración y negocio.
	Autogestión o Ayuda mutua	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere al cooperativismo como una forma de autogestión o ayuda mutua.
	Solidaridad	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere al cooperativismo como una forma solidaria de compartir y cumplir con su responsabilidad con los demás.
	Unión/ Integración de personas o cooperativas	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere al cooperativismo como la unión (asociación) o integración de personas o cooperativas.
Ser Cooperativista		
Ser Cooperativista	Cooperador/ Ayuda mutua (Intrínseco)	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere al cooperativista como alguien que coopera o contribuye a promover la ayuda mutua.
	Participar en un colectivo/ proyecto empresarial (Instrumental)	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere al cooperativista como alguien que participa en un proyecto colectivo o proyecto empresarial.
	Tener beneficios económicos (extrínseco)	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere al cooperativista como alguien que recibe beneficios económicos.
	Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere al cooperativista como alguien que se mantiene en situaciones difíciles.

	Trabajador	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere al cooperativista como una persona trabajadora
	Velar/ practicar los valores y principios de la organización o el Cooperativismo	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere al cooperativista como una persona que vela o defiende los valores y principios cooperativos.
Conocimiento valores del Cooperativista	Coherente/ consecuente	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere a la coherencia o consecuente como valor.
	Visión	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere a tener visión como un valor
	Cooperador/ Solidario	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere a ser cooperador o solidario como valor
	Honesto	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere a la Honestidad como valor
	Respeto/ Responsable	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere al respeto y responsabilidad como valor
	Lo mejor de si	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere a dar lo mejor de sí como valor.
Conocimiento de los principios Cooperativos	No los conoce	<ul style="list-style-type: none"> No tenía conocimiento
	Membresía abierta	No hubo referencia a este principio
	Control Democrático	<ul style="list-style-type: none"> Hace referencia al principio de control democrático
	Participación Econ.	No hubo referencia a este principio
	Autonomía	No hubo referencia a este principio
	Educación	<ul style="list-style-type: none"> Hace referencia al principio de autonomía
	Cooperación entre Cooperativas	No hubo referencia a este principio
	Responsabilidad con la Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> Hace referencia al principio de la Responsabilidad con la comunidad
	Trabajo en común	<ul style="list-style-type: none"> Hace referencia al trabajo en común como principio cooperativo
	Condiciones Laborales	<ul style="list-style-type: none"> Hace referencia a las condiciones laborales como principio cooperativo
	Bien Común	<ul style="list-style-type: none"> Hace referencia al bien común como principio cooperativo
	Autogestión	<ul style="list-style-type: none"> Hace referencia a la autogestión como principio cooperativo

Tema: Cambios Organizacionales		
VARIABLES	CATEGORÍAS	DESCRIPCIÓN
Conocimiento de los planes generales (estratégicos)	Si los conoce (12)	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere a que conoce o participa en la redacción de los planes estratégicos ya sea porque pertenece a la Junta de Directores o gerencia de la cooperativa.
	No los conoce (2)	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere a que desconoce o no participó en los planes estratégicos de la cooperativa
Conocimiento de Misión y Visión de la Cooperativa	Conoce la misión o participó en su redacción	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere a que conoce la misión de la cooperativa o que participó en su redacción aunque no pueda expresar algo sobre ella. La misma

	En referencia a: <ul style="list-style-type: none"> • Progreso (2) • Crecimiento • Trabajo (2) • Ingresos • Servicio • Calidad Producto 	alude a progreso, crecimiento, trabajo, ingresos, servicio o a calidad del producto.
	No conoce la misión o no participó en su redacción	<ul style="list-style-type: none"> • Se refiere a que desconoce o no participó en la redacción de la misión de la cooperativa.
Propósito de la Cooperativa	Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica como propósito de la cooperativa dar o mantener el puesto de trabajo
	Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica como propósito de la cooperativa ofrecer servicios
	Dinero/ Capital/ Negocios	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica como propósito de la cooperativa ganar dinero o hacer crecer el capital.
	Colectivo	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica como propósito de la cooperativa fines sociales o colectivos
Comparten/ Dialogan los planes anuales	Se comparten y dialogan los planes	<ul style="list-style-type: none"> • Se entiende que los planes anuales se comparten o se dialogan en las asambleas, juntas o reuniones.
	No se comparten ni se dialogan los planes	<ul style="list-style-type: none"> • Se entiende que los planes anuales no se comparten o se dialogan porque se queda a nivel de la Junta.
Participación en la gestión	Se participa en la gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Se entiende que hay participación en la gestión o toma de decisiones de la cooperativa ya sea porque participa en el consejo rector o en las asambleas.
	No se participa en la gestión	<ul style="list-style-type: none"> • No participa porque ya no pertenece al consejo rector o la Junta
	Requiere implicación	<ul style="list-style-type: none"> • Hace referencia a la implicación de participar en la gestión como dolores de cabeza, disgustos, más responsabilidad sin compensación económica.
	Requiere disposición	<ul style="list-style-type: none"> • Hace referencia a la disposición de las personas a participar en la gestión de la Cooperativa.
Participación en la Asamblea	Si participa	<ul style="list-style-type: none"> • Se refiere a que participa en las asambleas
	No participa	Ninguno de los participantes expresó que no participaba en las asambleas.
	Votan	<ul style="list-style-type: none"> • Se refiere a que vota en la asamblea
Atención a los resultados	Está atento a los resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Están atentos a los resultados económicos

económicos	económicos	
	No está atento a los resultados económicos	Todos los participantes expresaron que están atentos a los resultados económicos.
	Efecto económico	<ul style="list-style-type: none"> Expresa que le preocupa por razones económicas
	Efecto colectivo	<ul style="list-style-type: none"> Expresa que le preocupa por sus compañeros
	No le preocupa	<ul style="list-style-type: none"> Expresa que no le preocupan los resultados económicos.
Cambio en condiciones laborales	Hubo cambios	<ul style="list-style-type: none"> Entiende que hubo cambios en las condiciones laborales
	Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> Entiende que el cambio representó mayor responsabilidad
	No hubo cambios	<ul style="list-style-type: none"> Entiende que no hubo cambios en las condiciones laborales, pero si en responsabilidades.
Como trabajador se siente (sentimiento)	Positivo (bien)	<ul style="list-style-type: none"> Expresa que se siente bien o a gusto como trabajador en la cooperativa.
	Negativo (mal)	<ul style="list-style-type: none"> Expresa que se siente decepcionado como trabajador en la cooperativa.
	Neutral (igual)	<ul style="list-style-type: none"> Expresa que se siente normal o igual que antes como trabajador en la cooperativa.
Desarrollo profesional	Se puede desarrollar en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Se entiende que en la cooperativa puede desarrollarse profesionalmente.
	No se puede desarrollar en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Se entiende que en la cooperativa no puede desarrollarse profesionalmente.
Supervisión	Igual	<ul style="list-style-type: none"> Entiende que la supervisión es igual que antes.
	Mejor	<ul style="list-style-type: none"> Entiende que la supervisión es mejor que antes
	Peor	<ul style="list-style-type: none"> Entiende que la supervisión es peor que antes
	Más relajada	<ul style="list-style-type: none"> Entiende que la supervisión es más relajada
Que se puede mejorar en el trabajo	Personas	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere a un cambio en las actitudes (compromiso) de las personas o al poder de influencia.
	Económicas (medios económicos, capital)	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere cambios económicos necesarios para mejorar los servicios o las condiciones laborales de los trabajadores.
	Operacionales	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere a un cambio en las operaciones de la cooperativa
	Estructurales	<ul style="list-style-type: none"> Se refiere a un cambio en la estructura operacional de la cooperativa.

Necesidad de cambio	Personas	<ul style="list-style-type: none"> Establece que se necesita un cambio en la mentalidad, actitud, elección de las personas
	Administración (reducción de gastos/ supervisión)	<ul style="list-style-type: none"> Establece que se necesita un cambio en aspectos administrativos como la reducción de gastos o supervisión.
	Negocio	<ul style="list-style-type: none"> Establece que se necesita un cambio en el negocio (actividad económica) actual
	Producto	<ul style="list-style-type: none"> Establece que se necesita un cambio en el producto que confeccionan
	Capital	<ul style="list-style-type: none"> Establece que se necesita un cambio en la estructura de capital

Tema: Satisfacción

Variables	Categorías	Descripción
La transformación representó...	Algo positivo	<ul style="list-style-type: none"> La transformación representó algo positivo como proceso, solución o cambio para la empresa.
	Tranquilidad	<ul style="list-style-type: none"> La transformación representó tranquilidad por la integración a un movimiento más amplio.
	Mayor implicación	<ul style="list-style-type: none"> La transformación representó mayor implicación en la empresa y dedicación de tiempo.
	Satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> La transformación representó una satisfacción personal por la unión y autogestión de los trabajadores, por estabilidad de la empresa o los resultados excelentes.
Que piensas ahora del proceso de transformación	Positivo Intrínseca Instrumental Extrínseca	<ul style="list-style-type: none"> Entiende que el proceso de transformación ha ido positivo ya sea por razones intrínsecas, instrumentales o extrínsecas.
	Negativo Instrumental (Proceso) Extrínseca	<ul style="list-style-type: none"> Entiende que el proceso de transformación ha ido negativo por razones instrumentales o extrínsecas.
Se cumplieron las expectativas	Se han cumplido las expectativas Intrínseca Instrumental Extrínseca	<ul style="list-style-type: none"> Entiende que se cumplieron sus expectativas por razones intrínsecas, instrumentales o extrínsecas.
	No se han cumplido las expectativas Intrínseca Extrínseca	<ul style="list-style-type: none"> Entiende que no se cumplieron sus expectativas por razones intrínsecas o extrínsecas.
Sentirse orgulloso de ser socio de la	Intrínseca (Modelo Coop)	<ul style="list-style-type: none"> Siente orgullo de ser socio de la cooperativa por una razón

cooperativa es por una razón:		Intrínseca
	Instrumental (Participación)	<ul style="list-style-type: none"> Siente orgullo de ser socio de la cooperativa por una razón instrumental
	Extrínseca (Económica)	<ul style="list-style-type: none"> Siente orgullo de ser socio de la cooperativa por una razón extrínseca
Piensa que la cooperativa es una Org. excelente	Cree que la cooperativa es una organización de excelencia	<ul style="list-style-type: none"> Se entiende que la cooperativa es una organización de excelencia.
	No cree que la cooperativa es una organización de excelencia <ul style="list-style-type: none"> Producto Resultados económicos Procesos de operación Organización y gestión 	<ul style="list-style-type: none"> Se entiende que la cooperativa no es una organización de excelencia por consideraciones como el producto, los resultados económicos, procesos operacionales, organización o gestión.
Como ve la Cooperativa en el futuro	Bueno, más grande (servicios/ productos)	<ul style="list-style-type: none"> Ve a la cooperativa en el futuro positivo, más grande, con más servicios o productos
	Cambio negocio/ producto	<ul style="list-style-type: none"> Ve a la cooperativa en el futuro con un cambio de negocio o producto
	Incierto	<ul style="list-style-type: none"> Ve a la cooperativa en el futuro incierto.
	Malo, más pequeña o cerrada	<ul style="list-style-type: none"> Ve a la cooperativa en el futuro negativo, más pequeña o cerrada.
Está conforme con el anticipo /salario en la Cooperativa	Conforme	<ul style="list-style-type: none"> Se siente conforme con el anticipo o salario que recibe en la cooperativa
	No conforme	<ul style="list-style-type: none"> No se siente conforme con el anticipo o salario que recibe en la cooperativa
Fortalezas	Personas	<ul style="list-style-type: none"> Reconoce que la fortaleza de la cooperativa son las personas, trabajadores.
	Servicio	<ul style="list-style-type: none"> Reconoce que la fortaleza de la cooperativa es el servicio.
	Producto	<ul style="list-style-type: none"> Reconoce que la fortaleza de la cooperativa es el producto.
	Ambiente Laboral	<ul style="list-style-type: none"> Reconoce que la fortaleza de la cooperativa es el ambiente laboral.
	Modelo empresarial	<ul style="list-style-type: none"> Reconoce que la fortaleza de la cooperativa es el modelo empresarial.
Debilidades	Edad de las personas	<ul style="list-style-type: none"> Reconoce como debilidad de la

		cooperativa la edad de las personas
	Facilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce como debilidad de la cooperativa las facilidades física
	Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce como debilidad de la cooperativa el producto
	Capital	<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce como debilidad de la cooperativa la falta de capital
	Mercado/ Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce como debilidad de la cooperativa el mercadeo o las ventas

Anejo 9: Preguntas de las entrevistas analizadas por tema

Objeto de estudio	Preguntas por temas
Motivación	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué te pasó por la mente cuando escuchaste por primera vez la palabra “Cooperativa”? 2. ¿Por qué se decidió transformar de empresa en Cooperativa? 3. Explícame ¿cómo fue el proceso de transformación en Cooperativa? 4. ¿Quién propuso la idea de transformarse en Cooperativa? 5. ¿Estuvieron todos los trabajadores de acuerdo? 6. ¿Qué cambios/ajustes tuvieron que hacer en la empresa para poder transformarse en Cooperativa? 7. ¿Cuál fue el mayor reto o situación que tuvieron que superar para transformarse en Cooperativa? 8. ¿Qué te hace permanecer trabajando en la Cooperativa?
Identidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué representa para ti el Trabajo? ¿Qué importancia tiene en por ciento? 2. ¿Ha cambiado tu percepción del trabajo en los últimos años? ¿Cómo ves el trabajo ahora? 3. ¿Qué es para ti una Cooperativa? 4. ¿Qué diferencias tú piensas que hay entre la empresa (de capital, SA) y una Cooperativa? 5. ¿Qué cosas puedes hacer en una Cooperativa que no podrías hacer en una empresa? 6. ¿Te sientes parte de ella? ¿Te identificas con ella? 7. ¿Cómo te ves ahora dentro de la Cooperativa? ¿Te sientes igual que antes o diferente? 8. ¿Piensas que el proceso de transformación contribuyó a desarrollar una nueva identidad en ti? ¿Cómo? ¿Y en tus compañeros? 9. Antes eras un trabajador/a asalariado/a (o por cuenta propia) de la empresa, ahora eres socio/a trabajador/a, un/a co-propietario/a en la Cooperativa. ¿Qué significa para ti ser socio de la Cooperativa? 10. ¿Te sientes dueño/a de la Cooperativa? ¿Co-dueño/a? ¿De qué eres co-dueño/a? 11. ¿Qué derechos tienes como socio/a trabajador de la Cooperativa? 12. ¿Qué deberes tienes como socio/a trabajador/a? 13. ¿Qué dirías que es el Cooperativismo? 14. ¿Qué es para ti ser cooperativista? ¿Te sientes cooperativista?

	<p>15. ¿Qué valores personales crees que deben practicar los cooperativistas o los socios/as de una cooperativa?</p> <p>16. Como organizaciones, las Cooperativas promueven también unos principios generales. ¿Conoces estos principios? ¿Me puedes mencionar alguno de ellos?</p>
Cambios Organizacionales	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Conoces los planes generales (estratégicos) que tiene la Cooperativa? ¿Participas cuando se realizan? ¿Cómo? ¿Tus compañeros participan? 2. ¿Sabes si la Cooperativa tiene una misión y visión? ¿Quién las redactó? ¿Participaste en su redacción? 3. Dime en una frase, ¿cuál es para ti el propósito principal (para que existe) de la Cooperativa? 4. ¿Dialogan contigo los planes anuales o las proyecciones de negocio? 5. ¿Puedes participar en la gestión de la Cooperativa? ¿Cómo? 6. Cuando asistes a las asambleas, ¿Participas activamente? ¿Haces propuestas? ¿Preguntas? ¿Votas? 7. ¿Estás atento/a a los resultados económicos de la Cooperativa? ¿Te preocupan? 8. ¿La transformación de la empresa a la Cooperativa provocó algún cambio en las condiciones de tu trabajo? 9. ¿Sientes que en la Cooperativa te puedes desarrollar como trabajador/a? ¿Tienes oportunidades de mejorar profesionalmente? ¿De promoción? 10. ¿Cómo es ahora la supervisión de tu trabajo en la Cooperativa? ¿Es diferente el trato? ¿Es igual para todos? ¿Sientes que es justa? 11. ¿Qué piensas que se puede mejorar en tu trabajo? ¿Tienes oportunidades para hacerlo? 12. ¿Qué cosas crees que tiene que cambiar la Cooperativa?
Satisfacción	<ol style="list-style-type: none"> 1. En términos generales, ¿Qué piensas ahora del proceso de transformación de la empresa a Cooperativa? ¿Lo harías de otra forma? ¿Cambiarías algo del proceso? 2. ¿Se han cumplido tus expectativas sobre la cooperativa? ¿Hasta qué punto? 3. En términos generales ¿cómo te sientes ahora como trabajador/a en la Cooperativa? 4. ¿Te sientes orgulloso de ser socio de la Cooperativa? ¿Y tus compañeros también se sienten orgullosos?

	<ol style="list-style-type: none">5. ¿Estás conforme con el anticipo/sueldo que recibes? ¿Es justo comparado con el sector? ¿Es equitativo comparado con los otros socios?6. ¿Dónde ves la Cooperativa en el futuro?7. ¿Crees que la Cooperativa es una organización de excelencia? ¿Por qué?8. ¿Para ti cuáles son sus fortalezas?9. ¿Tiene alguna debilidad? ¿Qué limitación le ves?
--	--

Anexo 10: Tabla de alineación preguntas de investigación, marco conceptual y resultados

Pregunta de Investigación	Marco conceptual	Resultados
<p>6. <i>¿Qué motivó a los trabajadores a iniciar un proceso de transformación en cooperativa? ¿Fue una decisión individual o determinada por el colectivo? ¿A qué valores responden los motivos de los trabajadores?</i></p>	<p>Etzioni (2007)- El paradigma Yo-Nosotros nos ayuda a entender que los trabajadores pueden tener más de un motivo para iniciar un proceso de transformación de la empresa en cooperativa. Esto responde a que los trabajadores pueden tener distintas necesidades o aspiraciones que deseen satisfacer. Se puede entender que los trabajadores puedan estar motivados por una consideración situacional o económica para tratar de salvar sus empleos. También, pueden tener los trabajadores otras necesidades como la afiliación y el auto reconocimiento que pueden estar sustentadas sobre una base de unas actitudes y creencias que radican en unos juicios emocionales y valores morales (posición deontológica). Estos valores pueden ser creencias o ideales colectivos relacionados con la comunidad a la cual</p>	<p>En nuestra investigación, al igual que en estos estudios, el factor individual de situación o situacional como es el mantener el puesto de trabajo, surgió inicialmente como uno de los motivos para la transformación de la empresa cooperativa.</p> <p>No obstante, también surgieron otros factores de motivación. Pudimos también identificar algunos de estos factores pero con algunos matices. Estos fueron el factor de una actitud individual de ideales empresariales como una forma de autogestión o auto emancipación, no en relación al asenso individual y lograr el llamado “sueño americano”. También con relación a ser partícipe de los beneficios, como una forma de asegurar la continuidad de la empresa por medio de ayudas o subvenciones, no a la búsqueda o aspiración de éxito empresarial. Finalmente, ideales colectivos relacionados a la forma de organización y relaciones laborales y trabajo en equipo. De esta forma validamos el planteamiento de la Socioeconomía de que las personas buscan al menos dos “utilidades” irreductibles, y tienen dos fuentes de valoración: placer (Utilitario) y moralidad (valores).</p> <p>Otra forma de explicar estos</p>

	<p>pertenecen (Rothschild-Whitt, 1979) o con las relaciones humanas (Haubert, 1984).</p> <p>Díaz y Jaimez (2009)- a diferencia del enfoque socioeconómico antes expuesto, indicaron que los trabajadores de cooperativas mostraban unos valores en una dirección más individualista y mixta, no en la dirección colectivista.</p> <p>Hochner y Granrose (1985)- establecen dos posibles factores motivacionales: el factor individual de situación y el factor de las actitudes individuales, a veces colectivas, o las creencias evaluativas de los trabajadores. Los factores individuales de situación responden principalmente a la necesidad de salvar y mantener el puesto de trabajo, mientras que el factor de las actitudes o las creencias pueden responder a distintos criterios valorativos de los trabajadores como los ideales empresariales y los ideales colectivos. Entre los ideales empresariales, se</p>	<p>factores que surgieron como motivos fue a través de medir cual fue la primera impresión de los trabajadores al escuchar sobre la cooperativa y que representó para ellos el proceso de transformación. Las respuestas sobre la cooperativa fueron mixtas. Para algunos de los trabajadores la cooperativa era algo nuevo o desconocido, para otros era algo que les creaba incertidumbre, temor o preocupación.</p> <p>Sin embargo, para otros trabajadores la cooperativa les era algo familiar por experiencias previas, lo que a otros les causaba sentir seguridad y garantías, especialmente, el unirse a un grupo de cooperativas como la MCC en el País Vasco. Lo que Etzioni y el estudio de Rothschild-Whitt (1979) establecerían como estar motivados a actuar a favor de una comunidad de la cual se quieren sentir parte. También, se identificaron ideales colectivos relacionados a las relaciones humanas como la oportunidad de trabajar en equipo, de trabajar para ellos mismos y de ser sus propios gestores, lo que apoya los resultados de Haubert (1984).</p> <p>Como establecimos anteriormente, una transformación puede ser una iniciativa o ser propuesta por los trabajadores, los dueños o administradores de la empresa o un agente externo que bien puede ser un grupo de cooperativas, como la</p>
--	--	--

	<p>incluyen: las aspiraciones de ascenso individual, con el llamado “sueño americano” de trabajo por cuenta propia y ser propietario como un objetivo vital, aumentar la eficiencia en las organizaciones a través de una mayor motivación que se derivan de la tenencia de la propiedad, y ganar más dinero a través de salarios más altos y el reparto de beneficios. Entre los Ideales colectivos se incluyen: el establecimiento de valores alternativos, la resolución de problemas mediante una mayor participación o la democracia de la organización e incluso reformar o eliminar el capitalismo.</p> <p>Shirom (1972)- afirmó que existen otros motivos relacionados a las actitudes y creencias de los trabajadores pueden explicar el interés en la creación de una cooperativa. Algunas de estas pueden ser los temores de una movilidad descendente y las aspiraciones del individuo para el éxito empresarial y éstas</p>	<p>MCC o una agencia del Estado. Cabe señalar que aunque la transformación pueda ser iniciativa o propuesta por distintos actores, son los trabajadores los que promueven y realizan la transformación.</p> <p>Los motivos de los trabajadores también pueden estar relacionados al proponente de la transformación. Cuando es propuesto por los trabajadores, además del factor situacional, se puede observar que surgen otros motivos como ideales colectivos de participación. Mientras que cuando el proponente es el Estado o por un organización de cooperativas el factor motivacional de situacional, mantener el puesto de trabajo o empleo, tiene un mayor peso ya que la empresa no cierre y se mantengan los empleos.</p> <p>En los casos que investigamos encontramos los ejemplos de estos tres (3) posibles proponentes en el País Vasco. Mientras que en Puerto Rico los tres (3) casos fueron propuestos o promovidos por la agencia de promoción de las cooperativas del Estado.</p> <p>La decisión de transformarse en una cooperativa fue un proceso de reflexión individual pero a la misma vez, de discusión y de decisión colectiva. Como sucede en muchas de las decisiones de los colectivos</p>
--	--	--

	<p>habían motivado a algunos trabajadores a formar cooperativas.</p> <p>Stern y Hammer (1980)- encontraron que los ideales colectivos, tales como la creencia en la tenencia de la propiedad de los trabajadores o la creencia en la participación en la toma de decisiones sí existían, pero fueron mucho menos importantes que la razón de la situación de salvar puestos de trabajo.</p> <p>Haubert (1984)- estableció que la constitución de cooperativas de trabajo asociado estaba relacionado, además de mantener el puesto de trabajo, a otros dos motivos: las relaciones humanas y la ideología. Algunos de estos motivos constituyen, lo que denomina “el espíritu cooperativo”.</p>	<p>hubo casos en que todos los trabajadores pasaron a ser parte de la cooperativa trabajadores y en otros no. Pero lo importante es el reconocimiento de haber tomado una decisión de individual dentro del colectivo de trabajo, donde encontraron el apoyo social de los otros compañeros de trabajo.</p> <p>Para algunos trabajadores la transformación de la empresa en cooperativa resultó ser un proceso fácil, sencillo y breve. Sin embargo, para otros resultó en un cambio lleno de incertidumbre, que generaba miedo por las implicaciones que conllevaba la transformación. Difícil porque era un proceso diferente en el cual tenían que cambiar de mentalidad. También resultó en algo complicado por el reclutamiento de los trabajadores interesados, en el proceso de organización de la cooperativa y la toma de decisiones.</p> <p>Para algunos trabajadores el proceso de la transformación no representó necesariamente cambios en la empresa, Para otros la transformación trajo algunos cambios en estructura organizacional, cambios en la mente de los trabajadores, en la gestión y en el financiamiento o capital.</p> <p>La transformación representó retos para los trabajadores especialmente los relacionados al proceso de toma de decisión, el cambio de mentalidad de los</p>
--	---	---

		<p>trabajadores, asumir compromiso, la incertidumbre de salir de la crisis económica, ajustes internos, levantar capital para adquirir la empresa, lograr financiamiento y poder conseguir negocios para la cooperativa.</p> <p>Finalmente, La motivos de los trabajadores como establecimos en el marco conceptual no solo promueve iniciar sino también sostener una acción, también se pueden analizar después de evaluar la experiencia y los resultados de la transformación de la empresa en cooperativa. En este sentido los motivos también hacen permanecer a los trabajadores independientemente de los resultados. Aquí es donde inferimos que la decisión y actos de los trabajadores están fuertemente afectadas o determinadas por el grupo de trabajo al que pertenecen.</p> <p>Esta investigación se realizó en un contexto de una crisis económica de la cual las cooperativas no estaban ajenas. Algunas de ellas, confrontaban problemas como saturación del mercado, madurez del producto y falta de financiamiento. Incluso algunas cooperativas estaban registrando pérdidas económicas lo que los llevó a tomar decisiones difíciles como reducción de su jornada laboral o sus anticipos (salarios).</p>
--	--	--

		<p>A pesar de estas situaciones los trabajadores identificaron varios motivos para permanecer en la cooperativa que podemos identificar como ideales o creencias colectivas. Algunas de ellas se refieren a juicios morales, como el compromiso y la responsabilidad personal con el grupo. Otros motivos asociados fueron sobre una base emotiva de los trabajadores. Finalmente otros relacionados y a la seguridad y relaciones laborales de los trabajadores en la cooperativa.</p>
<p>7. <i>¿Cómo se identifican los trabajadores luego de la transformación de la empresa en una cooperativa? ¿La transformación contribuyó desarrollar nuevas identidades como trabajadores, co-propietarios o cooperativistas?</i></p>	<p>Dubar (2002)- el surgimiento de un “acontecimiento imprevisto”, como en nuestro caso de estudio es la venta o el cierre de fábrica, puede romper con el curso del tiempo vivido y puede engendrar tanto pérdidas materiales, alteraciones en las relaciones, así como, un cambio de la subjetividad.</p> <p>Díaz, Godoy y Stecher (2005)- El trabajo constituye una de las fuentes de más importantes de sentido y soporte identitario, de articulación de vínculos sociales y de adquisición de derechos ciudadanos.</p> <p>Dubar (1991)- la identidad laboral,</p>	<p>Para algunos de los trabajadores la transformación de la empresa en cooperativa contribuyó a desarrollar una nueva identidad con relación a un sentido de pertenencia, participación en un colectivo y un cambio de posicionamiento. Para otros trabajadores la transformación no representó ningún cambio en su identidad aunque si representó tener una mayor responsabilidad sobre la cooperativa.</p> <p>En nuestro estudio también pudimos comprobar el énfasis en el sentido de pertenencia colectivo y en el cambio de identidad (trabajador-copropietario) que los investigadores previos encontraron de los estudios realizados en cooperativas. Los trabajadores muestran un sentido de pertenencia en la cooperativa, una nueva identidad como dirigentes de</p>

	<p>concierno a la conexión del individuo con las relaciones del trabajo, el compromiso en su actividad y el reconocimiento de los compañeros.</p> <p>Senett (2000)- se está modificando el significado atribuido al trabajo remunerado como fuente de sentido de las identidades personales.</p> <p>Melecci (2001)- Esta modificación ha debilitado el carácter del trabajo como matriz cultural sobre la que se constituían los vínculos sociales, socavando su capacidad de establecer forma de afiliación o pertenencia.</p> <p>de la Garza (2005)- la pérdida de estabilidad del empleo, lo que da lugar a trayectorias laborales discontinuas, diversificadas y desestabilizadas, en las cuales se alternan diferentes formas de empleo.</p> <p>Dittmar (1992)- Las posesiones vienen a desempeñar un papel tan dominante en la identidad del propietario, que se convierten en parte</p>	<p>la organización que implica un cambio de vida o en la manera de ver las cosas. Según los trabajadores que participaron en este estudio el trabajo se mantiene como un factor identitario de importancia en sus vidas. Además, expresaron como cambió su percepción sobre el trabajo luego de la transformación. Para algunos trabajadores entrevistados el trabajo sigue representando un aspecto importante en su vida como lo puede ser una parte, una forma de vida, libertad o la forma de llevar su sueldo o ingreso a su casa.</p> <p>Incluso para algunos de los trabajadores el trabajo tiene un peso relativo que representa más del 50 por ciento de sus vidas incluso sobre otros aspectos importantes como la familia, mientras que para otros representa una parte proporcional o balanceada con otros factores.</p> <p>Muchos de los trabajadores entrevistados muestran un cambio en la percepción sobre el trabajo en sus vidas. Para algunos de ellos el trabajo ahora tiene una mayor importancia por las preocupaciones que le genera, por la responsabilidad, las decisiones que tienen que tomar o por los problemas económicos que les afectan. Incluso para aquellos que entienden que su percepción sobre el trabajo no ha cambiado reconocen la</p>
--	--	---

	<p>del yo extendido.</p> <p>Pierce, Kostova & Dirks (2002)-entienden que la gente se vuelve psicológicamente apegado a los objetos y los integra dentro de sí mismo.</p> <p>Pierce, Rubenfeld & Morgan (1991)-nos dicen que podríamos descubrir que los socios fundadores pueden experimentar un sentido de propiedad que es subproducto de "dar a luz" a la organización que distingue su sentido de la propiedad al de los socios que entran posteriormente.</p> <p>Long (1978)-encontró una mayor integración (afinidad con el grupo), sentido de pertenencia y compromiso entre los trabajadores-proprietarios de una empresa tipo ESOP que entre los trabajadores convencionales de la empresa.</p> <p>Nordhaug (2005) - indican que la propiedad colectiva de los empleados está fuerte y positivamente relacionada con la identificación, implicación y</p>	<p>importancia o muestran cierta responsabilidad del mismo en sus vidas.</p> <p>En nuestra investigación pudimos comprobar que las posesiones, como bien establecieron Belk (1988) y Dittmar (1992), desempeñan un papel importante en la identidad del socio trabajador, hasta convertirse en parte de su yo extendido. Además, sirven como expresiones simbólicas del yo (identidad propia), ya que están relacionadas estrechamente con su propia identidad. Incluso, encontramos al igual que en el estudio de Pierce, Rubenfeld & Morgan (1991) que los socios fundadores pueden experimentar un sentido de propiedad que es subproducto de "dar a luz" a la organización.</p> <p>Ciertamente, el cambio de régimen societario desarrolló en algunos trabajadores una identidad de propietario o dueño de la cooperativa, de manera individual, pero mayormente de forma colectiva como copropietarios. El sentido de propietario se relacionó a la posesión de las facilidades de la cooperativa.</p> <p>También encontramos que existe en los trabajadores de las cooperativas una identificación con la propiedad colectiva, como copropietarios, mayor que una identificación como propietarios individuales. La propiedad colectiva de los trabajadores se relacionó al</p>
--	--	---

	<p>adhesión a la empresa, mientras que poseer acciones en la empresa de forma individualizada sólo está débilmente relacionado con estas percepciones.</p> <p>Haubert (1984)- espíritu o identidad cooperativa podía variar entre las cooperativas de trabajo asociado, entre los socios de una misma cooperativa y entre las fases que atraviesa cada cooperativa. Aunque no hayan muchos socios de las cooperativas de trabajo asociado que sepan citar de memoria la ley de cooperativas o incluso enumerar las principales normas de funcionamiento, esto no es porque les falta de espíritu cooperativo.</p> <p>Díaz y Jaimez (2009)- los trabajadores de las cooperativas de trabajo asociado deben tener unos valores diferenciados de otros trabajadores, tanto por el hecho de que se sienten atraídos por este tipo de empresa como por los procesos de socialización por parte de la cooperativa al</p>	<p>igual que en el estudio realizado por Nordhaug (2005), con la identificación, implicación y adhesión a la cooperativa. No obstante, a diferencia de este estudio no necesariamente la propiedad colectiva resultó positiva para los trabajadores ya que algunas de las cooperativas tenían pérdidas acumuladas.</p> <p>En nuestra investigación no encontramos evidencia que la posesión de la propiedad desempeñara un papel importante en la interacción social como lo habían encontrado Dittmar (1992) y McCracken (1986). El ser dueño no representa para los trabajadores lograr reconocimiento o prestigio social y mucho menos influencia sobre los demás.</p> <p>Encontramos además que hay trabajadores que no reflejan una identificación con la propiedad o propiedad psicológica. Es decir, no se sienten dueños o propietarios. Entre las razones por las cuales no se sienten dueños es porque sienten que no tiene poder de decisión o por el ambiente laboral. Otra razón para no sentirse propietarios está relacionada al reconocimiento del esfuerzo colectivo, la propiedad no representa un esfuerzo individual. Finalmente, observamos una distinción entre la identidad laboral sobre la identidad como propietarios. Lo que demuestra que el trabajo sigue siendo un factor identitario dentro del proceso</p>
--	--	--

	<p>transmitirles parte de sus valores. Los resultados contario a lo que sugerían encontraron que los trabajadores de cooperativas mostraban unos valores en una dimensión más individualista y mixta, no en la dimensión colectivista.</p>	<p>de transformación de la empresa en cooperativa.</p> <p>Para los trabajadores la identidad cooperativa es un proceso, algo que se va construyendo con el ejemplo, con el trabajo y la implicación no solo de los líderes sino de los compañeros al entender y asumir la responsabilidad de la cooperativa.</p> <p>La primera variable que analizamos sobre el desarrollo de una identidad cooperativa en los trabajadores es cómo definen la cooperativa. Los trabajadores definen la cooperativa como una asociación o conjunto de personas; como negocio o empresa económica; como trabajo; en referencia a unos valores como la responsabilidad y la igualdad; y algunos principios organizacionales como la participación y gestión democrática. Lo que resulta evidente es que la mayoría de los trabajadores entienden que existe un proyecto, metas o fin comunes en la cooperativa. Como asociación o unión de personas se entiende que tienen interés en un proyecto, una meta, unos fines en común y que con esfuerzo han podido levantar y mantener una empresa. La cooperativa también es definida como un negocio propio pero no individual sino colectivo, entre amigos, conocidos, gente en la que se confía que están dispuestas a aportar de la misma forma.</p>
--	--	---

		<p>También es definida como un puesto de trabajo, en donde se asiste con mayor ilusión que cuando se trabaja para otra persona, lugar de trabajo donde se tienen unas metas no para el beneficio individual sino del colectivo.</p> <p>Finalmente, los trabajadores relacionan la cooperativa con un lugar en el cual no hay diferencias, donde se tiene libertad y las decisiones son consensuadas, donde se tiene poder para decidir.</p> <p>Además, de definir la cooperativa los trabajadores también identificaron algunas diferencias con otras empresas. La mayoría de las diferencias están relacionadas al aspecto laboral dentro de la Cooperativa. Algunas de estas corresponden a las actitudes de las personas; sobre el modelo empresarial; la participación; la autogestión; valores y principios; y la propiedad conjunta. Para los trabajadores en una cooperativa hay mayor motivación e implicación de las personas. Como modelo empresarial existen diferencias en la estructura social y operacional, en los fines organizacionales, en el ambiente laboral y en las regulaciones. Reconocen que en la cooperativa hay una diferencia en la participación de los trabajadores en la toma de decisiones. Existe un entendimiento de que la cooperativa se trabaja para sí mismo y que la cooperativa</p>
--	--	--

		<p>es de su propiedad. Finalmente, los trabajadores reconocen diferencias es algunos aspectos relacionados a los valores y principios cooperativos como la igualdad, solidaridad, la responsabilidad y el acceso a la información.</p> <p>Luego de establecer las diferencias de una cooperativa con una empresa de capital, los trabajadores expresaron las cosas que ahora podían hacer como socios trabajadores. Entre las cosas que mencionaron están: el participar, tomar decisiones o proponer cambios, actuar con más libertad y mayores oportunidades de desarrollo profesional. Aun los que entienden que siguen haciendo lo mismo que en la empresa anterior reconocen que ahora tienen una mayor responsabilidad en la cooperativa.</p> <p>Todos los socios trabajadores entrevistados expresaron de distintas maneras sentirse identificados con la cooperativa o sentirse parte de ella. La identificación responde a una mayor implicación y compromiso con el trabajo, con las aportaciones que han realizado, con el grupo de personas que la componen, con las prácticas de gestión como la comunicación dentro de la cooperativa. Entienden que ser cooperativa ha sido lo mejor para la empresa.</p> <p>La transformación de la</p>
--	--	---

		<p>empresa en cooperativa implica un cambio de condición y posicionamiento de los trabajadores dentro de la cooperativa. En la empresas de capital los trabajadores son empleados asalariados, al transformarla en cooperativa se convierten en socios trabajadores. Esto implica tanto un cambio de régimen laboral así como el desarrollo de una nueva identidad como socio en la cooperativa. Para los trabajadores el ser socio de la cooperativa significa pertenecer a un colectivo, un compromiso o responsabilidad que asumen y también la oportunidad de participar en los procesos de toma de decisiones y en los puestos directivos de la cooperativa.</p> <p>La condición de socio en la cooperativa trae consigo unos derechos. Los trabajadores reconocen como derechos de ser socio de la cooperativa el participar mediante su voz, expresar su opinión en las decisiones que se toman en la cooperativa. El derecho al voto, a elegir, se considera un derecho fundamental. El trabajo también se considera un derecho dentro de la cooperativa así como la retribución económica y la obtención de dividendos cuando hay ganancias o economías netas. Otro de los derechos reconocidos es el acceso a la información y la oportunidad de formación como trabajadores.</p> <p>Como socios los trabajadores</p>
--	--	---

		<p>también tienen unos deberes que cumplir dentro de la cooperativa. Los trabajadores reconocen como deberes tanto aspectos asociativos como valorativos. En el aspecto asociativo, la participación en las asambleas y reuniones, realizar el trabajo de forma eficaz, hacer la aportación económica y cumplir con leyes y reglamentos de la cooperativa. Por otro lado reconocen deberes asociados a los valores de solidaridad, responsabilidad y la honradez o fidelidad en la cooperativa.</p> <p>La identidad cooperativa que desarrollan los trabajadores en el proceso de la transformación de la empresa en cooperativa, además de darles unas nuevas características y distinciones personales, pueden hacerlos sentir parte de una nueva comunidad, el cooperativismo o movimiento cooperativo. Luego de la transformación la cooperativa pasa a ser parte de unas estructuras como lo pueden ser organizaciones empresariales cooperativas, como la Corporación Mondragón, federaciones sectoriales u otras organizaciones de integración.</p> <p>Como anteriormente establecimos, para Iñiguez (2003) el cooperativismo se puede convertir en un proceso de interacción mediante el cual los trabajadores con diferentes identidades y orientaciones pueden llegar a elaborar un</p>
--	--	--

		<p>sistema de valores y creencias compartidas y un sentido de pertenencia que puede exceder los límites de la cooperativa, manteniendo al mismo tiempo su especificidad y sus rasgos distintivos. En nuestra investigación confirmamos como el cooperativismo es definido por los trabajadores como un movimiento social que busca la ayuda a la sociedad. También es reconocido como un modelo empresarial con una filosofía, unos valores y unos principios. Entre esos valores se encuentra la ayuda mutua, el trabajo en común y la unión de personas con los mismos fines y metas.</p> <p>La pertenencia a la comunidad cooperativista permite que los trabajadores identificarse como un cooperativista y distinguir algunas de sus características. Para los trabajadores el ser cooperativista significa: ser participe en un proyecto colectivo y empresarial; compartir una misma lucha; una persona que trabaja, que está comprometido en alcanzar las metas y una persona que velar por los valores y principios de la organización. Incluso el ser cooperativista significa llegar al objetivo de ganar dinero.</p> <p>Los socios trabajadores pueden reconocer algunos valores que deben practicar un cooperativista y los principios que las cooperativas promueven.</p>
--	--	---

		<p>Según Vargas (1995), los valores y principios de las cooperativas pueden ser un poderoso factor que da sentido a la acción, infunde seguridad en los trabajadores. Además, puede inducirlos a formar grupo en el que se identifiquen, pueden señalar unos objetivos y proporcionar cohesión al grupo. Sin embargo, Díaz y Jaimez (2009) encontraron en su estudio que los trabajadores de cooperativas no mostraban unos valores en una dimensión colectivista, más bien mostraban unos valores individualistas y mixtos, Esta dimensión enfatizaba la libertad individual en la propia conducta, resaltaba la libertad y la independencia de la persona a la hora de elegir sus propias metas.</p> <p>En nuestra investigación pudimos comprobar que los valores cooperativistas dan a los trabajadores un sentido de acción o de deber hacia el grupo al reconocer la importancia de la honestidad, el respeto, preocupación por los demás, la comprensión, la tolerancia y la responsabilidad. Estos valores se mostraron o señalaron en una dimensión individual así como colectiva. En la dimensión individual resaltaba el ser consecuente, tener visión, ser honesto, respetuoso, y ser responsable o corresponsable ante la toma de decisiones y en sus actos como profesionales. En la dimensión colectiva resaltan</p>
--	--	---

		<p>el compañerismo, hacer algo comunitario y el trabajo en equipo.</p> <p>Los trabajadores que participaron en la investigación pudieron mencionar algunos de los principios cooperativos establecidos internacionalmente. Otros no sabían expresarlos o los desconocían. Entre las cosas que mencionaron podemos asociarlos a los principios de control democrático; educación y responsabilidad con la comunidad. También hacen referencia al trabajo en común; condiciones laborales; bien común y autogestión como principios cooperativos.</p>
<p>8. <i>¿Qué percepción tienen los socios-trabajadores sobre los cambios organizacionales después de la transformación en cooperativa, principalmente en la participación y el modelo de gestión?</i></p>	<p>Bartkus (1997)- La decisión de crear (o transformar) la empresa conduce a un cambio inicial en la que se ve alterada la estructura de propiedad. En el primer proceso esencialmente la organización se modifica, pero las relaciones jerárquicas, los sistemas y tecnologías siguen siendo los mismos a menos que cambios adicionales se pongan en práctica. El segundo proceso es resultado de un cambio en las expectativas que se plantean desde la creación de la</p>	<p>Siguiendo los factores claves para los cambios socio-técnicos de Bartkus, investigamos los niveles de participación en el sistema de toma de decisiones dentro de la cooperativa. Estos pueden ser a nivel estratégico o a nivel de negocios y en la gestión. Los trabajadores conocen los planes generales de la cooperativa aunque reconocen que solo un grupo reducido de trabajadores, en especial el Consejo de Dirección o la Junta, son los encargados de hacerlos. Algunos trabajadores mencionaron que no conocían los planes, no obstante, mencionaron algunas estrategias de la cooperativa.</p> <p>También los trabajadores entienden que ahora en la</p>

	<p>empresa. Los trabajadores tienen nuevas expectativas y funciones como co-propietarios.</p> <p>Bialakowsky, et al. (2005)- los sistemas de autogestión bajo formas cooperativas plantean un rediseño de los procesos productivos y de las articulaciones laborales al interior de las empresas. Se introducen una serie de elementos vinculados con: la participación; la disolución de las relaciones jerárquicas y las nuevas formas de cooperación; la disciplina, el control, la autonomía y el consenso en el proceso social de trabajo y la rotación de tareas.</p> <p>Deledicque, Félix y Moser (2005)- la participación de los trabajadores en las asambleas puede implicar un reposicionamiento de los mismos sobre el proceso de toma de decisiones concernientes a los intereses del colectivo y es uno de los ámbitos dónde se negocia la identidad colectiva.</p> <p>Dagnino y Novaes (2005)- para</p>	<p>cooperativa si se dialogan los planes de negocio, se ofrecen datos como los ingresos, las pérdidas, se hablan los objetivos. Incluso aunque se piense que los planes se quedan a nivel de la junta, se comparten en reuniones informativas.</p> <p>La mayoría de los trabajadores expresan que conocen la misión y visión de la cooperativa. Incluso reconocen haber participado en su redacción aunque solo unos pocos pueden expresar alguna idea de la misma. Algunos trabajadores expresaron no conocer o no haber participado en su redacción. En términos de misión algunos hicieron referencia a la calidad del servicio que ofrecen. Mientras que sobre la visión expresan el salir adelante o mantener la empresa, los puestos de trabajo. Tímidamente expresan la posibilidad de crecimiento o inversiones futuras. Inferimos que esto se debe al contexto de recesión económica existente en el momento de realizar la investigación.</p> <p>Los trabajadores entienden que el propósito principal de la cooperativa es: dar o mantener el puesto de trabajo; ganar dinero/ aumentar el capital o negocio. Esto es cónsono con los factores de motivación que establecimos anteriormente. Mientras que otros entienden que es ofrecer servicios, trabajar en conjunto o disfrutar de la vida y el</p>
--	---	---

	<p>desarrollar integralmente la autogestión obrera, se debe producir una adecuación socio-técnica que permita utilizar la tecnología para fomentar las relaciones solidarias en la producción.</p> <p>Dirks, Cumming y Pierce (1996)- los trabajadores tendrán una mayor disposición a los cambios si éstos son iniciados por los propios trabajadores de forma voluntaria y sin presiones, cuando el cambio ocurre de forma evolutiva, negociada y programada con los propietarios de la empresa y finalmente, el cambio que añade a la organización vista como una mejora no solo cuantitativa sino también cualitativa.</p>	<p>trabajo.</p> <p>La transformación de la empresa en cooperativa permite a los trabajadores participar activamente en la gestión de la cooperativa. Según, Bialakowsky, et al., (2005), las cooperativas como sistemas de autogestión plantean una serie de elementos vinculados con una mayor la participación en la gestión y la disolución de las relaciones jerárquicas.</p> <p>En nuestra investigación encontramos que los trabajadores entienden que pueden participar en la gestión de la cooperativa ya que todos pueden ser miembros de los cuerpos directivos. Los trabajadores expresan que pueden opinar y participan en las asambleas y en las reuniones en las que se discuten y se debaten las alternativas. Reconocen que todos tienen la oportunidad de participar pero que eso depende la disposición los trabajadores. Entienden que la participación requiere de una mayor implicación y responsabilidad por lo que no todos están dispuestos a asumirlo. Algunos trabajadores entienden que no participan ya que no pertenecen a los cuerpos directivos, lo que nos da a entender que se mantienen algunas relaciones jerárquicas o distinción entre los que ocupan cargos y los otros socios trabajadores.</p> <p>La participación de los</p>
--	--	---

		<p>trabajadores en la gestión de la cooperativa también se ejerce en las asambleas. En ella se puede participar activamente, mediante las preguntas, propuestas, y el voto de los trabajadores. Según establecimos en el marco conceptual para Deledicque, Félix y Moser (2005) la participación de los trabajadores en las asambleas implica un reposicionamiento de los mismos sobre el proceso de toma de decisiones concernientes a los intereses del colectivo y es uno de los ámbitos dónde se negocia la identidad colectiva. Todos los trabajadores de las cooperativas expresaron que participaban en las asambleas y que votaban.</p> <p>En las asambleas también los trabajadores reciben información sobre los resultados económicos de la cooperativa. Todos los trabajadores entrevistados expresaron que están atentos a los resultados económicos. Mientras que a algunos les preocupan por el efecto económico y por el efecto que puede tener en el grupo, hay otros que no les preocupan y ven con mayor optimismo.</p> <p>Bialakowsky, et al., (2005) también identificaron que en las cooperativas se formaban nuevas articulaciones laborales entre los trabajadores. Estas pueden ser en la supervisión, cambios en las condiciones de trabajo y oportunidades de desarrollo profesional, lo que</p>
--	--	---

		<p>entendemos como el factor clave de Bartkus como la cultura organizacional, particularmente la flexibilidad y la apertura. Los trabajadores expresaron que la supervisión la cooperativa ha cambiado a mejor. Reconocen un cambio de cultura en el cual el trabajador puede ser más autosuficiente, un mejor trato personal, una supervisión más colectiva, más democrática y relajada. Incluso para los que piensan que es igual, hay una mayor participación de personas.</p> <p>De la misma forma en que los trabajadores expresaron que hubo cambios en la supervisión también expresaron que hubo cambios en sus condiciones de trabajo. Especialmente en las responsabilidades que ahora sienten hacia el trabajo, estar pendiente de la cooperativa, que las cosas que proyectan salgan bien. Para algunos las condiciones no han cambiado pero reconocen que pueden hacer cosas que antes no podían hacer.</p> <p>Según, Deledicque, Félix y Moser (2005) en el proceso de trabajo también se puede reflejar una mayor participación del trabajador al poder introducir iniciativas propias, salir de su función específica y emprender un proceso activo que facilite la interconexión con las diferentes áreas agilizando simultáneamente el sistema de comunicación y de</p>
--	--	---

		<p>producción. En este sentido los trabajadores también entienden que hay cosas que mejorar en su trabajo y expresaron sus opiniones sobre que ellos entienden que debería mejorar en su trabajo. Entre ellas, la capacidad de influir en los demás, que sus compañeros fueran capaces de asumir de más compromiso, que pudieran contar con mayores medios o capital, crear más puestos de trabajo o contar con mejores maquinarias o equipos.</p> <p>Para finalizar con esta parte de los cambios ocurridos en las articulaciones laborales entre los trabajadores y la cultura organizacional en la cooperativa, analizamos si los trabajadores perciben que se pueden desarrollar o mejorar profesionalmente. Casi todos los trabajadores expresaron que se pueden desarrollar profesionalmente, específicamente a aprender y ocupar otros puestos de trabajo.</p> <p>Finalmente los trabajadores expresaron las cosas que tenían que cambiar la cooperativa como organización. Entre ellas, la mentalidad de algunas personas o socios, los asuntos administrativos, el producto y conseguir adquirir el inmueble donde la cooperativa opera. De todos estos, el aspecto de las actitudes de las personas parece ser el aspecto de mayor importancia. Los ejemplos dados se refieren</p>
--	--	--

		mayormente a una falta de identidad cooperativa por parte de los trabajadores.
<p>9. <i>¿Cómo evalúan los socios-trabajadores el proceso, la experiencia y los resultados organizacionales de la cooperativa?</i></p> <p><i>¿Hasta qué punto se sienten satisfechos o insatisfechos?</i></p> <p><i>¿A qué factores responde su grado de satisfacción o insatisfacción?</i></p>	<p>Klein (1987)- sugiere tres alternativas de modelos sobre los efectos psicológicos de la propiedad en los trabajadores; el <i>intrínseco</i>, el <i>instrumental</i> y el <i>extrínseco</i>.</p> <p>Intrínseco- por el simple hecho de ser propietario, los trabajadores tendrán un compromiso y estarán satisfechos con la empresa.</p> <p>Instrumental- la propiedad aumenta la influencia de los trabajadores en la toma de decisiones de la empresa y éste a su vez, aumenta el compromiso del trabajador con la organización, la satisfacción laboral y el rendimiento.</p> <p>Extrínseco- la tenencia de la propiedad aumenta el compromiso organizacional si los trabajadores tienen una recompensa económica.</p>	<p>En términos generales, los trabajadores que han participado en la transformación de la empresa en cooperativa muestran satisfacción por razones relacionadas al modelo intrínseco e instrumental. No obstante, sienten insatisfacción por razones que corresponden al modelo extrínseco.</p> <p>Lo primero que debemos de establecer en este estudio es si los trabajadores sienten satisfacción o insatisfacción con el proceso de transformación de la empresa en cooperativa. Posteriormente, analizaremos las razones y veremos a qué modelo de satisfacción responden. En primer lugar, les preguntamos qué representó para ellos la transformación y que piensa ahora del proceso. Para los trabajadores proceso de la transformación representó algo positivo y de satisfacción.</p> <p>Las razones para percibir la transformación como algo positivo y de satisfacción se debe a la tranquilidad o seguridad que le ofrecía la transformación y una mayor implicación o compromiso de los trabajadores. De esta forma, validamos los resultados del estudio de Tucker, Nock y Toscano (1989), quienes apoyaron que la satisfacción hacia el trabajo</p>

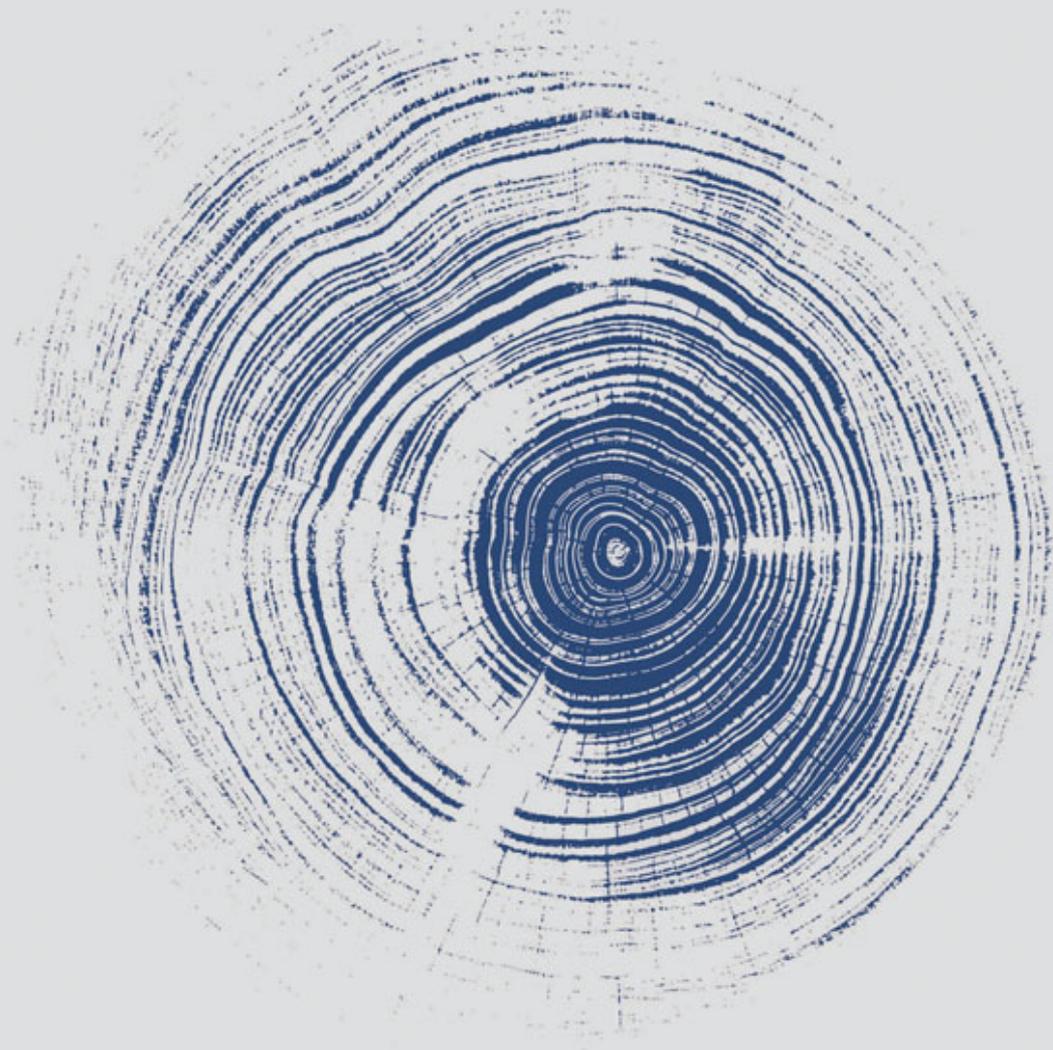
		<p>y el compromiso con la organización aumentó después del establecimiento de un plan de participación accionarial de los trabajadores (ESOP), en nuestro caso la transformación en cooperativa. Estas razones podemos catalogarlas en los modelos intrínseco e instrumental.</p> <p>Posterior a la transformación, los trabajadores también evaluaron el proceso y reflexionaron sobre las cosas que hubiesen hecho diferente o hubiesen cambiado. Para algunos trabajadores la transformación fue algo positivo aunque reconocen algunos aspectos que fueron negativos.</p> <p>Las razones para evaluar positivamente el proceso de transformación responden nuevamente al modelo de satisfacción intrínseca e instrumental. El haber organizado la cooperativa y la participación dentro de la organización son elementos de satisfacción, como bien estableció en su estudio de Stein (1976), citado por Klein, (1987), la propiedad aumenta la influencia de los trabajadores en toma de decisiones de la empresa.</p> <p>Los trabajadores también expresaron aspectos negativos del proceso de transformación en este caso las razones se debieron a los resultados económicos o el financiamiento, lo que responde a razones al</p>
--	--	--

		<p>modelo extrínseco. Para confirmar la satisfacción de los trabajadores con la transformación les preguntamos a los trabajadores si sus expectativas sobre la Cooperativa se cumplieron. En términos generales los trabajadores entienden que sus expectativas con la cooperativa se han cumplido o les falta por cumplir por razones que corresponden a los tres modelos de satisfacción intrínsecas, instrumentales y extrínsecas.</p> <p>Algunos trabajadores expresaron que no se habían cumplido sus expectativas en estos casos por razones que respondían al modelo extrínseco. Específicamente por las dificultades económicas o deudas contraídas. Esto confirma los resultados del estudio de French (1987) en el cual concluye que la satisfacción de los trabajadores con la empresa y sus trabajos depende, en parte, de sus percepciones con el resultado económico de la empresa y la eficacia de los otros trabajadores.</p> <p>Lo primero que analizamos fue el sentido general como trabajadores en la cooperativa. Encontramos que las opiniones son diversas, algunos trabajadores expresaron sentirse a gusto en términos emocionales, económicos y de ambiente laboral, también reconocidos profesionalmente. Mientras</p>
--	--	---

		<p>que otros se sienten igual que antes o decepcionados por las condiciones económicas.</p> <p>La satisfacción también fue expresada por el orgullo que sienten los trabajadores como socios de la cooperativa por razones que corresponden mayormente al modelo de satisfacción intrínseco y también por el modelo extrínseco, en el que se presenta el espíritu emprendedor” del cual nos hablaban Hochner y Granrose (1985).</p> <p>El tema económico fue abordado al preguntarles directamente a los trabajadores si estaban conformes o satisfechos con el anticipo o el sueldo que recibían en la cooperativa. Muchos de los trabajadores expresaron no estar conforme con su anticipo ya que entendían que estaba por debajo de la media del sector o era menor que en otras empresas.</p> <p>Retomando el segundo proceso de cambio de Bartkus, a partir de la transformación los trabajadores pueden comenzar a tener nuevas expectativas y funciones como co-propietarios. Esto incluye tener una visión de la cooperativa hacia el futuro, una evaluación de la cooperativa, identificar sus fortalezas al igual que sus debilidades y reconocer cosas que deben cambiar. Algunos trabajadores tienen una expectativa de un futuro</p>
--	--	---

		<p>mejor para la cooperativa ya sea por ella misma o por la integración con otra cooperativa. Esperan que sea más grande, que cambie de negocio o de producto. Para otros, el futuro es incierto por los cambios en el mundo. También hay trabajadores que ven un futuro negativo, una cooperativa más pequeña o incluso desaparecida por la situación económica o por no cumplir con las proyecciones de negocio.</p> <p>Bartkus también estableció que un plan accionario de trabajadores (ESOP), en nuestro caso la transformación de la empresa en cooperativa, provee la chispa y el impulso para convertirse en una organización más viable, eficaz y eficiente. Es decir, en una organización de excelencia. Algunos trabajadores entienden que la cooperativa es excelente en calidad, servicio, equipo de trabajo, seriedad y administración de los recursos. Sin embargo, otros entienden que no es excelente por los resultados económicos, por los procesos manuales, por aspectos organizacionales o de gestión.</p> <p>Los trabajadores identificaron que la cooperativa tiene fortalezas y debilidades. Sobre las fortalezas que identificaron se encuentran las características del grupo de los trabajadores, el servicio que prestan, el</p>
--	--	--

		<p>producto, el ambiente laboral y el modelo empresarial. Sobretudo reconocen muchos de los aspectos del grupo de trabajadores como: el nivel de esfuerzo, dinamismo, las ganas de trabajar, hacer cosas juntas, el compañerismo, el respeto, la honestidad y el trabajo en equipo. Estas razones podríamos relacionarlas al modelo instrumental de Klein.</p> <p>Mientras que sobre las debilidades mencionaron, entre otras cosas, la edad promedio de los trabajadores, las facilidades físicas, el producto, el capital, el mercadeo o la falta de clientes. De éstos, el mayor énfasis está en el aspecto económico o la falta de capital para poder desarrollar la cooperativa, razones que podemos adscribir al modelo extrínseco de Klein.</p>
--	--	--



ENPRESAGINTZA
FAKULTATEA
FACULTAD DE
EMPRESARIALES