

## OCUPACIÓ

GESTIÓ  
ALINEADA

Les cooperatives del grup Clade podran avaluar de manera alineada les habilitats dels treballadors, cosa que els permetrà unificar els plans de formació i, si fos necessari, intercanviar treballadors d'una a una altra.



Imatge d'un treballador de la cooperativa Abacus, membre del grup Clade, en un dels establiments de la firma

ROSER VILALLONGA / ARXIU

## RECURSOS HUMANS

# Les cooperatives sedueixen

Davant la crisi d'imatge i talent de moltes companyies, la gestió democràtica d'aquest tipus d'empreses guanya atractiu als ulls dels treballadors

Nuria Peláez

**P**er un client, no totes les empreses són iguals. Per un empleat, tampoc. No és el mateix treballar en una gran multinacional que en una pime. Tampoc no és el mateix treballar en una societat mercantil clàssica que treballar en una cooperativa on els socis no només hi aporten el seu treball sinó també el seu capital i on, per tant, es poden sentir propietaris d'una petita part de l'empresa.

En principi, les estratègies de recursos humans de les cooperatives no difereixen massa de les habituals en altres tipus de companyia. "Tenim un organigrama i unes polítiques de gestió com qualsevol empresa, però la diferència rau en com les apliquem, perquè els mateixos treballadors, quan entren en una cooperativa, no es volen trobar el mateix que en qualsevol compa-

nyia: esperen una cosa diferent", destaca Marta Rodríguez, directora de recursos humans a Abacus Cooperativa.

I una cosa diferent és el que troben. Un dels aspectes més singulars de les cooperatives és la gestió democràtica que duen a terme els socis. Cada soci té un vot, independentment del capital que hi aporti, i pot participar en la presa de decisions que l'afecten de molt prop, incloses les polítiques de gestió de persones i, entre elles, la retribució. "Periòdicament, l'assemblea de socis revisa les forquilles retributives, per exemple per augmentar-les si hi ha fuga de talent, però són els llocs tècnics els qui s'encarreguen d'assignar els sous que corresponen a cada posició", explica Marta Rodríguez, d'Abacus. I, com a copropietaris de la cooperativa, quan es prenen aquest tipus de decisions els socis han de mirar més enllà del seu interès personal. "El repte és trobar l'equilibri entre el bé comú de la cooperativa

## L'EXEMPLE DE LA MÉS GRAN DEL MÓN

## Mondragón, un model propi

A Espanya, les cooperatives donen feina a prop de 650.000 treballadors, segons dades del Centre Internacional d'Investigació i Informació sobre l'Economia Pública, Social i Cooperativa (Ciriec). Més de 80.000 treballen a la corporació d'origen basc Mondragón, que el 1956 va néixer a la vall del mateix nom i que és coneguda internacionalment perquè és la cooperativa més gran del món, amb empreses com Fagor o Eroski. El model de Mondragón ha servit d'exemple per a moltes altres cooperatives, també en matèria de recursos humans. "Els processos de selecció per treballar a Mondragón són molt exhaustius: busquen alt nivell intel·lectual, però també valors socials que encaixin amb el grup. A més a més, tots els directius procedeixen del ma-

teix grup i han estat formats a les seves pròpies universitats", explica Ceferi Soler, professor d'Esade que ha dirigit una tesi sobre aquesta cooperativa. Una altra característica de la gestió del talent a Mondragón, apunta Soler, és que els directius de primer nivell "cobren de mitjana un 25% menys que els executius d'altres tipus d'empresa" i, per a tota la plantilla, el salari variable es distribueix de manera equitativa entre tots i no segons l'acompliment individual, com en altres companyies. D'altra banda, els directius de primer nivell només poden ocupar el càrrec durant quatre anys i, quan són substituïts, el salari torna a baixar. "Això suposa una cura d'humilitat molt positiva per als executius, a banda d'evitar que ningú no es relaxi en excés en el seu lloc de treball", destaca el professor d'Esade.

i el benestar individual del soci", destaca Tomás Llampart, director de l'àrea de persones a Suara Cooperativa.

Per ajudar a mantenir aquest equilibri, la gestió operativa va a càrrec de cada departament, com en qualsevol empresa. Però són les assemblees de socis les que marquen les línies estratègiques de cada cooperativa, decidint sobre temes tan importants com el repartiment dels benefi-

### El grup Clade, amb firmes com Abacus o La Fageda, basa la seva política de talent en les competències

cis, l'aposta o no per l'exportació i un tema crucial: l'elecció dels líders de la cooperativa. Cosa que significa, a més a més, que qualsevol soci treballador pot ser escollit per formar part dels diversos òrgans de gestió de l'empresa.

Aquest caràcter democràtic fa que el model cooperativista atregui els treballadors més que mai en època de crisi. "Mentre la crisi provoca desafecció entre els empleats de moltes empreses, en les cooperatives està reforçant la nostra capacitat per atreure talent -explica Ignacio González, director del grup Clade-. Els professionals es fixen en com estem afrontant la crisi des de les cooperatives: nosaltres sempre busquem l'equilibri entre rendibilitat i solidaritat, i en el context actual sovint prioritzem l'interès comú". Per exemple, explica González, "si una cooperativa ha d'escollir entre acomiadar 25 persones o reduir un 5% el salari de tota la plantilla, sempre optarà per garantir l'ocupació".

Tot i que continuen fidels als principis clàssics d'aquest tipus de societats, les cooperatives no han renunciat a modernitzar les polítiques de recursos humans, seguint tendències actuals habituals en un altre tipus d'empreses. Per exemple, la gestió del talent per competències. Clade, el principal grup de cooperatives de Catalunya, acaba d'implantar un model comú de gestió de talent per a totes les seves empreses, que inclou un catàleg de competències clau (com el treball en equip o l'orientació al client, entre d'altres) i la definició de les conductes associades a cada competència, amb cinc nivells d'assoliment diferents. Així doncs, ara les cooperatives del grup podran avaluar de forma alineada les habilitats dels seus treballadors, cosa que, entre altres avantatges, els permetrà unificar els plans de formació i en el futur, si fos necessari, intercanviar treballadors d'una cooperativa a una altra dins del grup.